

تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

Secondary school principal's delegation of authority in the city of Madaba and its relationship to organizational loyalty of teachers from their point of view

إعداد

طار ق فواز جمال الحوراني

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2013

ب

التفويض

أنا الطالب **طارق فواز جمال الحوراني**، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالابحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : طارق فواز جمال الحوراني

التاريخ: ٢/٧/ ٢٠١٢

التوقيع :

ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم " وأجيزت بتاريخ:

٣/٨/ 2013.

1. أ.د عبد الجبار توفيق البياتي رئيسا و مشرفاً التوقيع:.........
2. د. خالد أحمد الصرايرة التوقيع:.........
3. د. أيمن أحمد العمري ممتحناً خارجياً التوقيع:.........

شكر وتقدير

إلى الشموع التي ذابت في كبرياء.

لتنير كل خطوة في دربنا.

لتذلل كل عائق أمامنا.

فكانوا رسلاً للعلم والأخلاق.

شكراً لكم جميعاً .

نشكركم جميعكم على جهودكم معنا

ولا يسعني بعد أن منّ الله عليّ وأتممت العمل في هذه الرسالة ،إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان والامتنان للأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي الذي أشرف على هذه الرسالة، والذي دعمني بعلمه الوفير ،وصبره الواسع فكان لتوجيهاته القيمة وأفكاره النيرة اكبر الأثراء في إغناء هذه الدراسة وا نجازها فله ُ مني جزيل الشكر والتقدير، كما أتقدم بعميق الشكر والعرفان من السادة أعضاء لجنة التحكيم لملاحظاتهم القيمة على أداة الدراسة .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من شجعني وساعدني وأسهم في تعزيز قدراتي في أثناء عملي بهذا البحث .

الباحث

طار ق فواز جمال الحوراني

الإهداء

إلى من علمتني دروس العطاء ... الى أمي الحبيبة

إلى أبي الغالي...

إلى رفيقة عمري ...لانا

إلى بناتي ...أمل حياتي (سارة ،حلا و كاترينا)

إلى الأهل و الأصدقاء جميعاً

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

طار ق فواز جمال الحوراني

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا للسلطة وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:-

1- ما درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المعلمين في درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة؟

3- ما درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المعلمين في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة؟

5-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم؟ تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012-2013

استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي وكانت عينة الدراسة (11) مدرسة و (290) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانه تفويض السلطه واستبانة الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى ان درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي كانت متوسطة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية، تعزى لمتغير الجنس والخبرة اما بالنسبة للولاء التنظيمي فقد بينت النتائج وجود فروق تعزى للجنس لصالح الذكور.

و في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح التوصيات الآتية:

1. أظهرت النتائج أن درجة تفويض السلطة من قبل المديرين للمعلمين كان بمستوى متوسط ولأجل الارتقاء بهذا المتوسط الى المستوى المرتفع، يوصي الباحث المسؤولين في وزارة التربية ومديريات التربية استحداث دورات تدريبية للمديرين يركز فيها على أهمية تفويض السلطة للمعلمين .
2. اظهرت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي كانت متوسطة وبخاصة للإناث، ولذلك يوصي الباحث باشراك المعلمين وبخاصة المعلمات في النشاطات المدرسية المختلفة وتحميلهم مسؤوليات عدة بحيث يشعر المعلم بأنه جزء مهم من المدرسة.

Secondary school principal's delegation of authority in the city of Madaba and its relationship to organizational loyalty of teachers from their point of view

Prepared by

Tareq Fawaz Jamal Al-Hourani

supervisor

Prof. Abdul Jabbar Tawfiq Al-Biati

Abstract

This study aimed at identifying the degree of authority delegation to the principals of secondary schools in the city of Madaba and its relationship to the degree of organizational loyalty of teachers from their point of view by answering several questions, such as:

1 - What degree of authority delegation among secondary school principals in the city of Madaba from the viewpoint of teachers?

2 -Is there any statistically significant differences between the teachers' point of view in the degree of authority delegation in secondary schools in thecity of Madaba due to variables of sex and experience?

3 - What degree of organizational loyalty for teachers in secondary schools in the city of Madaba from their point of view?

The sample consised of (11) schools and (290) teachers. And used a questionnaire for delegation of authority and the identification of organizational loyalty.

Major results of the study were:

1. The degree of authority delegation by the principals of the teachers was average.

2. The results showed that the degree of organizational loyalty was average.

3. The study Showed that the relationship between the degree of delegation of authority and organizational loyalty was positive with a statistically significance.

Accordingly, researcher recommends conducting a similar study on private schools. This study also dealt with the relationship between the degree of delegation of authority and the degree of organizational loyalty in public schools only. The researcher recommends conducting a similar study on private schools.

Moreover, the study addressed the relationship between the degree of authority delegation and the organizational loyalty. There is a need to conduct another study to address the relationship between the degree of authority delegation among other variables such as regulatory pressure , the effectiveness of the teachers' performance and whether to delegate the authority connect with students' results achievement and performance of scientific research.

س

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد

شهدت العقود الماضية تحولاً جوهريا في دور الإدارة المدرسية بحيث أصبحت أكثر إنفتاحاً على المعلمين، تشاركهم في صنع القرار وتعزز من ثقتهم بأنفسهم مما أنعكس إيجاباً على العملية التربوية بشكل عام و أزال الحواجز التي كانت تحول دون التواصل الحقيقي بين الإدارة المدرسية و المعلمين.

تقوم المدارس الثانوية بدور بالغ الأهمية من حيث صقل شخصية الطلاب و رسم معالمها لما يحقق مصلحة الفرد و المجتمع بشكل عام، ولذلك إزداد الإهتمام بالإدارة المدرسية في العملية التعليمية وضرورة نمو مفهومها بما يتناسب مع التغيرات الحديثة في العملية التعليمية حتى تتمكن من القيام بوظيفتها على أكمل وجه حيث أضاف التقدم التكنلوجي والعلمي في مختلف المجالات، وتعدد التخصصات الأكاديمية، والإزدياد الملحوظ في أعداد الطلبة أعباءً جديدة على الإدارة المدرسية، مما جعل من الصعب على المدير أن يقوم بجميع المهام المطلوبة منه، فلجأ عدد من المديرين الى تفويض جزء من سلطاتهم الى بعض المعلمين، حتى يتمكنوا من التفرغ للقيام بالمهام الأكثر أهمية.

أصبح تفويض السلطة عملاً أساساً في الإدارة التربوية. حيث أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً ، فإذا وجد المدير المقدرة الكافية في أحد المعلمين ووضع تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والسلطة الكافية ، فسيقوم المعلم بتلك المهمة بدرجة تجعل الأعمال الإستثنائية منها أو الخاصة جدا هي التي ترجع للمدير فقط (أحمد، 1998).

ونظراً للتوجه نحو تفويض السلطة بشكل عام فقد تم طرح موضوع تفويض السلطة ونوقش في أكثر من ميدان، وأكثر من مجال، في محاولة لإبراز أهمية الدور الذي يلعبه تفويض السلطة الإدارية بشكل خاص، في الإصلاح المؤسسي بما يكفل لها النهوض والتطوروبالنظر إلى مفاهيم

تفويض السلطة ومبادئها فهي تنسجم مع الواقع، وتأتي حلاً للعديد من المشاكل العالقة والتي من شأنها أن تلعب دوراً بارزاً في الإصلاح(نعيرات، 2006).

وبما أن المؤسسات التربوية بحاجة الى مناخ تنظيمي تسوده علاقات شخصية إيجابية بين الإدارة والمدرسين لتحقيق الأهداف المنشودة ، وأن المدرسين هم مصدر الإبداع و الابتكار الذين يمثلون جوهر العملية التعليمية فهم بحاجة الى تكوين علاقات ايجابية مع الادارة بحيث يزداد حبهم للعمل ورغبتهم في بذل كل ما يستطيعوا لإنجاح العملية التعليمية.

إن أية مؤسسة تعليمية لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والاستفسار عن أمرٍ ما وغيرها. وهذا الترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك (حريم، 2004).

وتعد المحافظة على مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي عاملاً مهماً وضرورياً لمساعدة المنظمة على تحقيق درجات متميزة من الأداء الذي يمكنها من الصمود وتحقيق الأهداف المنشودة، إذ أن التغيرات المتسارعة في متطلبات الوظيفة وتحديد الدور الذي يعيدها إلى المنافسة العالمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات تعني أن آلية الضبط التقليدي لم تعد فعالة.ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي للمنظمة، فقد تم التركيز على الاهتمام به وبكيفية تحقيقه والمحافظة عليه (Fischer, 2004). لذلك فمن الضروري أن تسعى المنظمة إلى تحقيق المعايير التي من خلالها يمكن أن يصل الموظف إلى درجة عالية من الولاء والانتماء للعمل في المنظمة.

وتوصلت دراسة غارتنير ونولين (Gaertner & Nollen, 1989) إلى أنه يمكن للمنظمة تحقيق ولاء موظفيها من خلال اتباع نظام مكافآت وترقيات عادل وتفويض السلطة لأن إتباع المنظمة لمثل هذه الأنظمة يعد أكثر فعالية في تحقيق ولاء الموظف بدلا من التركيز فقط على علاقات الإشراف

والمشاركة. ولذلك فإن اهتمام المنظمات في المحافظة على ولاء قوى العمل لديها والتزامهم لها يدفعها إلى تطبيق نظام مكافآت تتم فيه مكافأة الموظف حسب درجة ولائه التنظيمي. وأكد شين(Schein, 1990) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعدمكوناً مهماً وقوياً لأنها تساعد العاملين على معرفة الأمور الضرورية في المنظمة وما يتم التركيز عليه ومكافأته.

الأمر الذي أدى إلى التوجه نحو الإقلال من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي أو بيد الرئيس الإداري الأعلى والتوسع في عملية تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً، لأنه لم يعد بمقدور الرئيس الإداري الأعلى في أي منظمة الإلمام التام بالوظائف المتعددة في المنظمة وحتى لو توفرت له تلك المقدرة فقد لا يتهيأ له الوقت الكافي بمعالجة الأمور والأنشطة كافة في المنظمة بكفاية عالية. كما أن عملية تفويض السلطة الإدارية عملية تقتضيها طبيعة تطور دور الدولة بمرور الزمن إلى دولة الرفاه والخدمات، التي أخذت تهتم بأمور أخرى متعددة ومتنوعة العناية بقطاعات التعليم، والصحة، والعمل، والتنمية الاجتماعية، والمواصلات والتنقل، والصناعة والتجارة وا إلى غير ذلك من الوظائف والمهام (الشرقاوي، 2002).

يوجد في مدينه مادبأ عدد ليس بقليل من المدارس الثانويه ولا توجد ايه معلومات واضحه حول مدى تفويض مديري هذه المدارس السلطه للمعلمين و للموظفين الاخرين الذين يعملون معهم . كما لايعرف مدى تأثير ذلك على الولاء التنظيمي للمعلمين ولذلك فإن هذه الدراسة هي محاولة لمعرفة درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

نتيجة زيادة اعداد الطلبة في المدارس فقد اتسع نطاق الإدارة المدرسية وتعددت مسؤوليات مدير المدرسة، الأمر الذي أدى إلى زيادة العبء على كاهل مدير المدرسة وتشعب مسؤولياته، وانه مهما بلغت قدرات وطاقات وا إمكانيات مديري المدارس فان أي منهم لا يستطيع القيام بمجموعة الأعمال هذه لوحده، وبدرجة عالية من الإتقان.

و حيث أن تفويض السلطة مهماً في المدارس وذلك تبعاً لتنوع المهام والأعمال المدرسية التي تحتاج إلى قيادة تشاركية وسلطة لا مركزية ، والذي يخلق جواً يسوده العلاقات الإنسانية ويساعد على تطوير وتحسين العمل المدرسي، و ربما يؤدي الى ارتفاع الولاء التنظيمي للمعلمين.و لأهميته كثقافة تنظيمية في الحفاظ على نسيج العلاقات داخل المدارس جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجه تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين ومن وجهة نظرهم.

هدف الدراسة واسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف إلى درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:-

1. ما درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة؟
3. ما درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة؟
5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم؟

فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين بين وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة؟
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوعها، حيث تنبع أهمية الدراسة من جانبين نظري وعملي وكا يلي:-

الجانب النظري

تتلخص أهمية الجانب النظري في ما يأتي :-

ا-حسب علم الباحث فإن هذه الدراسة تعتبر أول دراسة تجرى في الأردن حول درجة تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة وعلاقته بدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وهي بذلك أول دراسة من نوعها تجرى في مدينة مأدبا بالذات.

2-إعداد أداتين لهذه الدراسة يمكن الاستفادة منهما في إجراء بحوث ودراسات أخرى.

الجانب التطبيقي

1-تقدم هذه الدراسة فائدة مهمة للمديري المدارس الثانوية حتى يتمكنوا من تفويض السلطة للمعلمين وفق نتائج هذه الدراسة لغرض زيادة أو رفع درجة الولاء التنظيمي لديهم.

2-تقدم هذه الدراسة فائدة مهمة للمعلمين حتىيستطيعو ا استثمار السلطات المفوضة لهم مما يعود عليهم بالفائدة العملية و رفع درجه ولاءهم التنظيمي بما يؤدي الى تطور العمليه التعليميه.

3-تقدم هذه الدراسة للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم نتائج مهمة تساعدهم في وضع تعليمات جديده لمديري المدارس الثانويه لاجل تفويض السلطه للمعلمين.

4-تعطى هذه الدراسة صورة عن عملية التفويض، لما لها من فائدة في العملية الإدارية وما تحققه من مشاركة فاعلةبيجميع العاملين في المدرسة، سواء في اتخاذ القرارات أو النهوض قدماً في عملية التدريس وشؤون المدرسة المختلفة.

5-تحفز هذه الدراسة المسؤولين في مديريات التربية والتعليم على تدريب الإداريين في المؤسسات التعليمية المختلفة على عملية تفويض السلطة وتشجيعهم عليها، بعد إدراك المسؤولين بأهمية تفويض السلطة في العمل الإداري في المؤسسات.

وبشكل أكبر يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

- وزارة التربية والتعليم الأردنية متمثلة في إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي: وذلك لتطوير أداء ومهارات المدراءو المعلمين.
- المدراء: وذلك عن طريق استثمار المعلمين وكفاءاتهم لمساعدتهم في عملية الادارة وتنمية الولاء التنظيمي لديهم.
- المعلمون: وذلك عن طريق المشاركة في صنع القرار واعتباره عنصرا مهما في بنية السلطة التربوية.
- الباحثون والأكاديميون: بالاستفادة من هذه الدراسة في إجراء الدراسات والبحوث الإجرائية للوقوف على واقع المدارس من حيث التطور في عملية تفويض السلطة ودوره الكبير في بناء الولاء التنظيمي في الأردن.

مصطلحات الدِّراسة:

تتمثل مصطلحات الدِّراسة بما يلي:

تفويض السلطة:توزّيع حق التصرف وا إتخاذ القرارات في نطاق محدد و بالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينه"(عبد،زياد،2010).

ويعرف إجرائياً بأنه استجابة المعلمين على استبانة تفويض السلطة المعده من قبل الباحث.

الولاء التنظيمي: "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها" (العطية،2003)

أما إجرائياً فيعرف بأنه "درجة اعتزاز وانشغال معلمي المدارس الثانوية في محافظة مادبا بوظيفتهم وتفضيلها على غيرها من الوظائف، وفقاً للاستبانة المعدة لهذا الغرض من قبل الباحث.

المدارس الثانوية: ويقصد بها في هذه الدراسة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية مأدبا ولا تشمل المدارس الثانوية الخاصة.

حدود الدراسة و محدداتها :

حدود الدِّراسة:

تشمل هذه الدراسة الحدود الزمنية والمكانية والبشرية التالية:

- الحدود الزمنية:تمتطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012-2013
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المدرس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في مدينه مأدبا .
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في مدينه مأدبا.

محددات الدراسة:

إن محددات هذه الدراسة هي:

1- صدق وثبات أداتي القياس المستخدمة في هذه الدراسة .

2-إنَّ نتائجالدِّراسةرهن ٌ بصدق استجابة أفراد العيِّنة على أداتيالدِّراسةالّتي أُعدّت لهذا الغرض.

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

الفصل الثّاني

الأدبلنّظري ّ والدّراساتالسّ ابقة

يتضمن هذا الفصل استعراضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وفيما يلي عرضاً لذلك:

أولاً : الأدبلنّظري ّ :

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمتغيري الدراسة الأساسيين وهما تفويض السلطة والولاء التنظيمي وكما يأتي:

تفويض السلطة:

يعد التفويض إحدى الصفات الأساسية لاي مدير ناجح، فهي تساعده في توفير الوقت والجهد الضرورين لتحقيق أهداف المنظمة .حيث يصعب الإلمام بجميع الموضوعات أو السيطرة على مختلف المواقع من قبل المدير أو المسؤول وهذه حقيقة واقعة لابد أن يعتقد بها المدير ويؤمن بها أيمانا مطلقاً ، حتى تصبح لديه رغبة واقعية بضرورة التعاون مع الآخرين وتوكيل بعض المسؤوليات إليهم. حيث أن بعض المدراء ممن يشتكي من ضيق الوقت وتزاحم الأعمال يؤمن بفكرة اشتراك الآخرين وتفويض القدرات إليهم، ولكنه عمليا لا يلتزم بما يؤمن خوفاً من فشل الآخرين في المهمة أو ضياع الوقت، أو أن يبقى بدون عمل.

وقد قال مطاوع (2003) المشار إليه في (مهنا،2006) بأن تفويض السلطة من الضرورات التي تحتمها عملية التنظيم، فكما أنه لا يمكن لشخص واحد ان يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة التعليم وتحقيق أهداف التنظيم، فإن مع تضخم العمل الإداري واتساعه يصبح من غير الممكن لشخص واحد

أن يمارس كل سلطة إتخاذ القرارات في التنظيم، كما أن عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض، ويرجع ذلك إلى توزيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة.

ويعتبر تفويض السلطة عاملاأساساً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض هذه تتضمنفذ ًاحقيقيً ا .فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، واخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصةجد ًا هي التي ترجع للمدير فقط. (أحمد،1998)

كما أن التفويض إذا ما نفذه المدير بطريقة صحيحة يكشف عن قدرات المعلمين ويرفع من معنوياتهم ويدربهم على تحمل المسؤولية و تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل ويدعم الثقة في ما بينهم ويسمح لهم بالعمل كفريق متعاون ومتجانس داخل المدرسة، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة المدرسية ويتيح الفرصة لتطوير العمل و تحقيق الأهداف.(مصطفى،2005)

مفهوم تفويض السلطه :

يقصد بالتفويض هو نقل مجموعة من صلاحيات المدير إلى أشخاص آخرين معنيين باتخاذ القرار.أو إحالة مسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد المرؤوسين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة وهو السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فانه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال (الصيرفي، 2003).

والتفويض عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم. وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل.(مهنا،2006)

ولقد ذكر أحمد الطبيب المشار إليه في (مهنا،2006) أن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وذكر الطويل (1998) أن عملية تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهما العمل فيه، وذلك لتيسير عملية إتخاذ القرار عند مستواه الأنسب. ويرى الخشروم (1998) أن تفويض السلطة يقصد به منح مؤقت من جانب المدير لأحد مرؤوسيه سلطة أداء، أو حق أداء عمل معين ، وهذا التفويض في الغالب تفويض مشروط بفترة زمنية محددة، وأيضاً جزئي أي لا يستطيع تفويض كل سلطاته لمرؤوسيه.

وقد عرف شريف(1998) عملية التفويض على أنها العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه، ليقوم بها نيابة عنه. أما منصور (1999) فقد رأى في أن عملية تفويض السلطة من أهم العمليات الإدارية في التنظيم.

كما عرف كنعان (1999) تفويض السلطة بأن يعهد القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، وتفويض هذه الواجبات لمرؤوسيه يقتضي أن يفوضهم قدراً من سلطته يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.

ويتبين لنا أن معظم هذه التعريفات تنظر للسلطة على أنها تطبيق القانون وتحديد الحقوق والواجبات، والذي يمارس السلطة في هذا المفهوم من حقه أن يتوقع الطاعة، والذي يؤمر من واجبه

أن يطيع، فالسلطة هي الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في انه يلزم شخصا آخر أو اكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له.

المبادىء الاساسية لتفويض السلطة :

للقيام بعملية تفويض ناجحة وفعالة وقادرة على تحقيق الغرض منها، لابد من توافر شروط ومبادىء اساسية عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وانما في عملية التفويض نفسها بكل جوانبها، وقدم العمايرة (1999) عرضاً لتلك الشروط من أهمها :

1. قانونية التفويض:أي توافقه وانسجامه مع الانظمة والقوانين النافذة في الشركة يحدد فيه المفوض والمفوض اليه و الواجبات وعليه يجب على كل من المفوض وانمفوض اليه الالتزام بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض.
2. جزئية التفويض: أي أن التفويض لايكون الا لبعض الاختصاصات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية.
3. علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض اليه بالسلطة للعاملين في المؤسسة كافة وان يكون صريحا لاضمنيا وان يكون تفويض السلطات مكتوبا وليس شفويا .

4- توضيح حدود العمل والسلطات المخولة قبل التفويض: يتوجب على المدير توضيح حدود السلطات المفوضة للمرؤوسين، بما يضمن اداء العمل دون الخروج عن قواعده واساليبه.

أما فليه، فاروق و عبد المجيد، السيد (2005) فقد وضعوا مجموعة من الأسس و المبادىء التي يجب الإستناد إليها لكي تؤتى عملية التفويض ثمارها ومن هذه المبادىء:

1- توفر جميع عناصر التفويض من واجبات تستند إلى المفوض إليه، و سلطة تمكن المفوض إليه من إنجاز المهام، و مسئولية تقع على كاهل المفوض إليه.

2-تحديد المسؤليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها.

3- تحديد مسار السلطة بوضوح وقة حسب التدرج الوضيفي.

4- رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط.

أهداف تفويض السلطة

ذكر العمايرة (1999) أن هناك عدة أهداف لتفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العلمية مثل:

1- تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويضسيتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة.

2- إعداد رؤساء المستقبل، فالتفويض يحقق إعداد القادة في المستقبل على كل مستوى.

3- توفير مناخ مناسب للعمل، حيث تخلق عملية التفويض جواً مناسبا للعمل داخل المنظمة، لأن العامل ستتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً .

4- الإنصاف و العدالة الإجتماعية.

كما ذكر فليه، فاروق وعبدالمجيد، السيد (2005) أن التفويض يهدف إلى تحقيق عدة أمور مثل

1- الإصلاح الإداري: يتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ.

2- التطوير الإداري : يأتي التطوير عن طريق تغيير أساليب الأداء الإداري المختلفه، ويعد التفويض من الأساليب التي تصاحب الإدارة ذلك حيث أن التطوير يحتاج الى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة.

3- توفير الكفاءة الإدارية: حيث أن التفويض يساعد على إكتشاف الكفاءة الإدارية ومن لديه إستعداد للعمل والإنجاز.

4- التنمية الإدارية : يعد التفويض إحدى وسائل التنمية الإدارية حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات الى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها.

في ضوء ما تقدم يمكن الإستنتاج بأن أهداف تفويض السلطة تتلخص بالآتي:

1- إتاحة الفرصة لمدير المدرسة لأداء أعماله الأساسية الأخرى بكفاءة عالية.

2- منح بعض معلمي المدرسة الفرصة كي يثبتوا جدارتهم و إمكانياتهم بالقيام بأعمال إدارة المدرسة و التي قد يكونوا مديرين لها مستقبلاً .

3-إشراك المعلمين في صناعة القرارات المتعلقة بالمدرسة .

4- تعزيز العلاقات الانسانية القائمة بين المدير و معلميه لاجل تطوير العملية التربوية.

5- تبسيط الإجراءات وتسريعها، وذلك باختصار إحدى حلقاتها، فالمستويات الإدارية الأدنى أكثر قرباً من مديرهم أو رئيسهم لمواقع التنفيذ، مما يتيح لهؤلاء سرعة البت في الأمور واتخاذ القرارات اللازمة والضرورية دون الرجوع إلى المستويات العليا، وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية والهامشية التي تعمل على تعطيل الإجراءات أو بطئها.

خطوات تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة ليس أمرا روتينيا يقوم به الرئيس تجاه المرؤوس،وليس أمرا عشوائيا أو مزاجيا يتم من خلاله تحديد المفوض ونوع التفويض إنما هو أمر دقيق ومدروس يعتمد على نوعية المهمة وقدرة المفوض على ادائها والسبب في التفويض. ان عملية تفويض السلطة تحوي على عدة خطوات تتضمن تكليف شخص بأداء مهمة معينة و تزويده بالمعلومات العامة عن تلك المهمة، وا إعطاء السلطة في إستخدام الوسائل المختلفة، بعد ذلك يقوم المدير بإحاطة الأفراد الآخرين – الذين لأعمالهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بعمله، وأخيراً يقوم المدير بتحميل هذا الشخص بمسؤولية تادية هذا العمل بالكفاءة المطلوبة وفي التاريخ المحدد.

ولقد ذكر المغربي، كاملوزوليف، مهدي وعلاونة، علي وفريحات،حيدر والطراونة، مدحت (1995) أن هناك ثلاث خطوات مترابطة لعملية تفويض السلطة وهي:

1. قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات: أي تحديد العمل المطلوب من المرؤوس القيام به.

2. منح المرؤوس سلطة التصرف: أي تحويل بعض الحقوق وبعض السلطات إلى المرؤوس، وتحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليها المرؤوس حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنشأة.

3. تحمل المسؤول لمسؤولية التفويض، أي التزامه لإنجاز المهمةالمطلوبة، فالمسؤولية لاتفوض وا ٕنما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه.

أما مرسي (1988) فقد حدد عدة خطوات اساسية يعتمد عليها التفويض وهي :

1- تحليل العمل المطلوب إنجازه.

2- تحديد أسلوب التنظيم الإداري مع تحديد المسؤليات.

3- توفير قنوات جيدة للاتصال.

4-تحديد واضح للصلاحيات و الاختصاصات المطلوب تفويضها.

يستنتج مما سبق عرضه ان خطوات تفويض السلطة تتلخص في ما يأتي

1- أن يحدد المدير العمل المطلوب من المعلمين القيام به.

2- يمنح المدير الصلاحية لتفويض المعلمين القيام ببعض المهام المطلوبة منه.

3- يتولى كل معلم تنفيذ المهام المناطة به من قبل المدير.

4- يتابع المدير تنفيذ المعلميت للصلاحيات المخولة اليهم.

عناصر تفويض السلطة:

قـــال حســـين حـــريم (2003) المشـــار اليـــه فـــي (مهنـــا،2000) بـــأن عملية التفويض (Process of Delegation) تدور حول ثلاثة عناصر تشكل الوظيفة الإدارية لهذه العملية، وهي:

- منح السلطة: فالسلطة هي الحق الذي يتمتع به الفرد لإنجاز ما يوكل إليه من أعمال.

- تحديد المسؤولية أو إسناد المسؤولية أو الواجبات أو الاختصاصات التي أنشئت إلى الوظيفة لتحمل أعبائها أو تعيين الوظائف أو تعيين العمل: والأصل لهذه المسميات هي الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها فعندما تفوض سلطة من قبل إدارة الجامعة إلى مجالس الأقسام الأكاديمية يمكن النظر إلى هذه المهام أو الوظائف.

- المسائلة أو المسؤولية: وهي التزام شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وهي بمثابة التزام أخلاقي لمن فوض للقيام بالإعمال المفوضة إليه على أحسن وجه. فالمسؤولية لا تفوض لأنها التزام أخلاقي لا يستطيع المرؤوس التغاضي عنه.

ويـذكر مرسـي (1988) أن التفـويض عمليـة تتضـمن قيـام صـاحب السـلطة بتعيـين الواجبـات والمسؤليات التي يفوضها، ثم منح الاذن باستخدام السلطة وممارستها وا تخاذ الإجراءات اللازمة، بعدها متابعة مدى إلتزام من فوضت إليه السلطة بحسن إستخدامها في أداء مهامه بطريقة مشروعة ومرضية.

أسباب تفويض السلطة

إن تفويض السلطة هو عامل مهم في تخفيف الظغط على المدير إذ ان قيامه بكافة الأمور وخاصة تلك الأمور التي يمكن للغير القيام بها يزيح عن كاهل المدير أعباءً قد تكون سببا في حدوث التوترات.

وذكـر العمـايره (1999) أن أي شـخص مهمـا بلغـت قدراتـه و طاقاتـه و إمكانياتـه، لايسـتطيع القيـام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل في مؤسسات واسعة و

معقدة حيث تعتبر المؤسسة التربوية من المؤسسات المعقدة لأنها تتعامل مع نفسيات بشرية متعددة. و تختلف و تتنوع أسباب التفويض حس نوع المنظمة و حاجاتها و حسب فلسفة و رؤية الإدارة فمنها:

1- الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات بسبب تركيز المسئولين على الأمور الهامة والتفكير الخلاق والتجديد والتطوير.
2- تبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمنتفعين بشكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها.
3- تحقيق ديمقراطية الإدارة: حيث إن إدارة المؤسسة التربوية (المدرسة) تكون مشاركة بين المدير وجميع العاملين، وكذلك الجميع يسهم في حل المشكلات وصنع القرارات، والبعض يساهم في الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقويم القرارات وكذلك تحمل المسؤوليات.

وكما قال توفيق (1999) المشار إليه في (ذياب، 2004) يجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة منها:

1. إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً.
2. إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المعلمين.
3. إن كـــــل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها، ففي أية لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم أو تقاعدهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره.

في ضوء ما تقدم يمكن الإستنتاج بأن أسباب تفويض السلطة تتلخص بما يأتي :

1- إن تفويض السلطة يدل على إهتمام المدير بمعلميه ورعايته لهم مما يزيد من ولائهم وا ٍخلاصهم للمدرسة.

2- إن تفويض السلطة يدل على إهتمام المدير بالمؤسسة التربوية ويعتبر مثل هذا التفويض سياقا يفيد المديرين اللذين سوف يأتون في المستقبل واللذين قد يكونوا أحد معلمي المدرسة اللذين فوضت اليهم بعض الصلاحيات.

3- يخفف تفويض السلطة العبىء عن كاهل المدير وذلك بتوزيع بعض صلاحياته للمعلمين.

4- يعمق العلاقات الإنسانية الإيجابية مع المعلمين لغرض رفع كفاءتهم و إمكانياتهم التدريسية.

الولاء التنظيمي

فيمايلي عرضاً لمفهوم الولاء التنظيمي من حيث أهمية دراسته و عناصره و بعض النماذج للعوامل المساعدة في تكوينه.

مفهوم الولاء التنظيمي

يعبر مفهوم الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر عن مدى الإخلاص ولإندماج التي يبديها الفرد تجاه منظمته. ويعرف الولاء التنظيمي بأنه إتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.(حريم،1997)

إن للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع كفاءة الأداء الأمر الذي يؤدي الى حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وارتفاع الروح المعنوية لهم، فالإتجاهات الايجابية نحو المنظمة تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أن تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال التأثير في سلوك الأفراد باستخدام الحوافز المتمثلة بالأُجور كما يراهُ رواد المدرسة الكلاسيكية، كما أنهم يرون أن العامل في المنظمة يتجاوب آلياً مع

الحوافز المادية بحيث يزداد أداؤه ُ بزيادة الأجور. ولكن بعد ظهور المدرسة السلوكية والنظريات الحديثة في الإدارة أكدت جميعها على أن الحوافز المادية لم تعد العامل الوحيد في إثارة دافعية الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، بل إن هناك إلى جانبه حوافز معنوية وأبعاد اجتماعية وتنظيمية أخرى لا بد من توافرها لتشجيع ودفع الأفراد للعمل على إنجاز المهام الموكلة اليهم، مثل الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتطبيق الإدارة بالأهداف وغيرها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بزيادة انتاجيتها (العضايلة، 1995).

وعلى الرغم من أن موضوع الولاء يُعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المؤسسات المختلفة. حيث يقول الفضلي (1997) أن الولاء التنظيمي يعد من ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأضواء، وتناولتها العديد من البحوث والدراسات بصورة مبكرة، مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والإتجاهات الأخرى. وقد أفرزت مجموعة من البحوث والدراسات الميدانية الآثار السلبية لانخفاض الولاء على جوانب متعددة من أبرزها انخفاض مستويات الرضى الوظيفي وارتفاع درجات الضغط والاحتراق النفسي وانخفاض معدلات الأداء (الفضلي، 1997). وبهذا الصدد، أشار جبارو (Gabarro, 1992) إلى أهمية الولاء التنظيمي على أنه عامل رئيس في استمرار فاعلية المنظمة، لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الولاء للمنظمة، هي المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية، لذا كان على المؤسسات أن توجد هذا الولاء، وتحمي من يلتزم بعمله، ويهدي من ولائه لمنظمته.

وعليه، يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يدل على التوافق ما بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يجعل الفرد يعمل لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتضمن نظرة الفرد للتنظيم نظرة إيجابية، ناتجة عن التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة، ودالة على رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة.

أوضح أنجل وبير ج (Angle & Perrg, 1981) بأن ترك الموظف لمكان عمله، يعد من أهم النتائج المرتبطة بصورة دائمة بالمستويات المنخفضة من الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى أن الولاء المنخفض للأفراد يرتبط بارتفاع نسب الغياب والتقاعس في الدوام داخل المؤسسات، والصمت الوظيفي في المؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن موضوع الولاء التنظيمي، يُعد من القيم المهمة، التي ينبغي أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة، ويتمثل الولاء التنظيمي بثلاثة انواع من السلوك أساسية، هي: (سلامة، 2003).

- قبول الموظف التام للأهداف والقيم التنظيمية.
- استعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة بغرض الوصول إلى أهدافها.
- الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الإنتماء والعمل في المنظمة بفاعلية وبشكل مستمر.

يعبر مفهوم الولاء التنظيمي في الفكر الاداري المعاصر عن مدى الاخلاص و الاندماج و المحبه التي يبديها الفرد تجاه منظمته، وانعكاس ذلك كله على تقبله لاهدافها و سياساتها، وتفانيه ورغبته القويه باستمرارية مشاركته فيها، وبذله للجهد المتواصل من اجل تحقيق اهدافها. ويعتبر الولاء التنظيمي ظاهره نفسيه تنبع من داخل الفرد، و يمكن ملاحظتها من خلال سلوكه واخلاقه التي يظهرها في منظمته. كما يعتبر ظاهره اجتماعيه تتمثل بتعاون أعضاء الجماعه وتظافر جهودهم من اجل تحقيق اهداف منظمتهم.

ويعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم . كما يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم ؛ فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا

مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم المخلافي(2001).

أما حريم(1997) فيعرف الولاء التنظيمي بأنَّه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها وتعرفه العطية (2003) بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها". وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام ولترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها.

أما الرواشدة (2005) فعرف الولاء التنظيمي بأنه انشغال الموظف بوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف. و أوضح بوشنان(Bushnan) المشار إليه الفهداوي و القطاونة، (2004) بأن الولاء التنظيمي هو " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاثة مرتكزات أساسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الإحساس بالانتماء، والإسهام الفاعل، والإخلاص.

أهميه الولاء التنظيمي :

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي

يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم . وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

كما يمكن عزو الإهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكه، سواء منها ما كان يخص الفرد أم منظمته أم أبناء المجتمع كافة، فالولاء كأي متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، ثم إنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزاً، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات كثير من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات وأنماط السلوك المتفاعلة، ويؤثر فيه العديد من المتغيرات(الفهداوي والقطاونة، 2004).

عناصر الولاء التنظيمي:

هناك ثلاث عناصر للولاء التنظيمي كما اشار اليها مير والين (Meyer and Allen ,1984)

1-الولاء العاطفي: يشير الى قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمته ورغبته بالمشاركة في تحقيق اهدافها. ويتأثر الولاء العاطفي بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به ، ومنها الاستقلالية و الأهمية و التنوع و التفاعل بين الفرد و رب العمل ،ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف ،ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع ورغبته في أداء ذلك.

2-الولاء الأخلاقي : يعبر عن إلتزام الفرد الأدبي بالبقاء في منظمته وخوفه من أن يترك إنطباع سيءحوله لدى زملائه فيما لو ترك عمله فيها ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة.كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.

3-الولاء المستمر: ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عملة الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنة لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.

وقد بيّن الردايدة (1988) عناصر الولاء التنظيمي كما يأتي:

أولاً : الولاء المستمر :ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.

ثانياً :الولاء التنظيمي التلاحمي :وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

ثالثاً :الولاءالتنظيمي المنضبط: وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة، واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة.

نماذج العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

تعددت الرؤى حول العوامل المكوّنة للولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسات، إذ تمت ترجمة هذه الرؤى والاجتهادات إلى نماذج يتم من خلالها وصف هذه العوامل، منها ما يأتي:

1- **أنموذج ستيرز (Steers):**

يرى ستيرز (1977) أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد

والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات

إذ يرى أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وتعرف بـ: مدخلات أنموذج (Steers)، وتتمثل بالآتي:

أ . الصفات الشخصية، وتشمل (عمر الفرد، مستوى التعليم، الحاجة إلى الإنجاز).

ب . صفات العمل، وتشمل (فرص التفاعل، التغذية الراجعة، الرضى عن العمل).

ج . الخبرة أثناء العمل، وتشمل (إتجاهات العاملين، الثقة بالمنظمة، الأهمية الشخصية).

أما مخرجات أنموذج ستيرز (Steers)، فهي:

أ.الرغبة و الميل للبقاء في المنظمة. (مدى رغبة العامل الإستمرار في عمله)

ب. الانتباه والتيقظ في العمل.(إذ لا بد ان يكون متيقظاً دائم الجاهزية)

ج. انخفاض نسبة دوران العمل. (أي نسبة دخول وخروج المعلمين من و الى المنظمة)

د.الأداء الوظيفي طواعية وا ٍنجاز المهمات.(مدى قدرة الفرد على إنجاز مهامه)

2-أنموذج مارش وماناري (Marsh, R. & Mannari)

تمثل العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد بموجب

أنموذج (Marsh & Mannari,1977) كالآتي:

أ . المكانة الاجتماعية :وهي المركز الذي يحتله الفرد في المجتمع .

ب . الرضى عن العمل :و هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

ج . تماسك العاملين وهي مدى قوة العلاقات الإنسانية فيما بينهم ومدى اتفاقهم و ترابطهم.

د . الاستقلالية في العمل: وهي مكون أساسي لمجال العمل السليم فهي تشبع حاجتنا في الإبداع الفردي فالموظفين الذين يشعرون بامتلاكهم الاستقلالية يكونون غالبا أسعد,أكثر إندفاعا,أكثر إلتزاما بعملهم و أقل توترا.

وقد حدّدا بموجب هذا الأنموذج أهم العوامل التي تسهم في تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك في دوران العمل في بعض المؤسسات اليابانية.

ثانياً :الدّراساتالسّابقة:

تم الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع تفويض السلطة والولاء التنظيمي، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

أ- الدراسات التي تناولت تفويض السلطة

أجرى (دويكات، 2000) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، واختار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين وتكونت من (362) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث مقياسين، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة، و من بعض النتائج التي توصلت الدراسة اليها أن الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي: الديمقراطي، والدبلوماسي، والسلبي، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة. كما ظهر أن مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية كانت متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيهما قليلاً.

كما أجرى مارتن (Martin, 2001) **دراسة** هدفت إلى بحث إمكانية وجود علاقة ما بين تصورات المدرسين لمستويات تفويضهم في مكان العمل وتصورات المدرسين لمستويات المسؤولية نحو تعليم الطلاب وبين مستويات نجاح الطلاب كما تقيسها اختبارات الأداء. وقد اختار عينة مكونة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبي غرب منطقة "ميسوري" الذين اظهروا حساً من المسؤولية نحو حجم إنجاز الطالب وحجم تفويض مشاركة المدرسة حيث أشارت الدراسة إلى أن المعلمين كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطلاب ولكنهم كانوا مترددين بقبول اللوم نتيجة فشل الطلاب. وقد أظهرت النتائج أن تفوض المعلم وإحساسه بالمسؤولية نحو نتائج الطلاب ضروريان لخلق مناخ مدرسي إيجابي وزيادة فعالية المعلم. وأن التأثير على إنجاز الطالب كان ثانوياً. كما أظهرت عدم وجود علاقة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب أو بين إحساس المعلمين بالمسؤولية وإنجاز الطالب.

وقام الزعبي (2004) **بدراسة** هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم. واختار عينة الدراسة مقدارها (60) فرداً . وقد استخدم استبانة اشتملت على خمسة متغيرات مستقلة هي: الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل. واشتملت على متغير تابع واحد هو: درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية لعملية التفويض، وقد تم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، وكان من أهمها أنها دلت على درجة تفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، والنمو المِهّنِي، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة. وأن أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار.

وأجرى **الصغير (2005)**ر اسة هدفت الى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات، ولتحقيق ذلك إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين والبالغ عددهم(99)مديراً ، وتمت معالجة البيانات بإستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، واسلوب تحليل التباين ومعامل الارتباط (بيرسون). وقد توصل الباحث الى نتائج من أهمها : إن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط. كذلك فهم يفوضون صلاحياتهم بالإشراف الفني بدرجة كتوسطة.

كما أجرى ناجي (2005) دراسة هدفت الى التعرف إلى درجه فهم و ممارسة الاداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية و التعليم في الأردن ، و مستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم، فضلا عن التعرف إلى العلاقة بين فهم و ممارسة الإداريين لتفويض السلطة و مستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين، و التعرف إلى أثر مكان العمل على فهم و ممارسة الإداريين لتفويض السلطة، و على مستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين. وقد تكونت عينة الدراسة من (337) فردا من الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم. وتم استخدام أداتين : الأولى إستبانة تفويض السلطة، والتي تكونت من (39) فقرة ، و الثانية إستبانة كفاءة اتخاذ القرار الإداري من (37) فقرة ، و بينت نتائج الدراسة أن درجة فهم الداريين لتفويض السلطة كانت عالية و على جميع الفقرات، وان درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، وأن مستوى كفاءة إتخاذ القرار الإداري كان عالياً ، كما أظهرت أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين فهم الإداريين لتفويض السلطة و ممارستها، و بين كفاءة اتخاذ القرار الإداري. و خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : تعزيز تفويض السلطة ،و تذليل العوائق التي تعيق عملية تفويض السلطة، وا ٍجراء المزيد من الدراسات المماثلةعلى مؤسسات تربوية أخرى.

ب- الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي

قام درويش و الشمري (2000) بدراسة هدفت إلى تشخيص الواقع الفعلي لممارسة السلطات من خلال تفويضها في المنظمة عينة البحث وأثرها على كفاءة الأداء التي تضطلع بها. والتعريف بمفهوم تفويض السلطة كعمل إداري ودوره الايجابي على كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات بصورة عامة , والمنظمة المبحوثة بشكل خاص. وتكونت عينة الدراسة من (38) شخصا تم اختيارهم بالأسلوب الطبقي العشوائي، وقد استخد الباحثان استبانة مكونة من (24) فقرة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها أن متابعة المدراء غير الدقيقة للأشخاص واللجان التي تم تفويضهم السلطة نجم عنه إصدار بعض التوجيهات التي لا تخدم العمل الأداري في المنظمة المبحوثة ، وأن الأسلوب المتبع في الوحدات التنظيمية ضعيف ، وناجم عن ضعف إطلاع المدراء على المستجدات التي طرأت على أساليب العمل الاداري الحديث .

وأجرى كلٌ من جون وتايلور (John & Taylor, 2001) دراسة هدفت إلى تعرف نمط القيادة والمُناخ المدرسي والولاء المؤسسي للمعلمين، وكذلك إلى تطبيق نموذج الولاء التنظيمي المطوّر من قبل (Steers, 1977)، وقد أعدت استبانتين كأداتين لجمع البيانات، تناولت المُناخ والولاء التنظيمين، وتم توزيعهما على (227) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية من بين معلمي (20) مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كان إدراك المعلمين للولاء التنظيمي أعلى منه عند القيادة التي تركز على الاعتبارية وبدرجة عالية. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين الولاء التنظيمي والمُناخ المفتوح. ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك القائد الذي يركّز على الاعتبارية والمُناخ التنظيمي.

وفي دراسة قام بها المخلافي (2001) بعنوان " الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء " تكونت عينة الدراسة من (143) عضواً، استخدم الإستبانة لجمع المعلومات وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر. لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي للكلية والولاء التنظيمي للمهنة.

وفي دراسة أجراها بيدريت (Piderit, 2002) هدفت إلى إجراء مقارنة تأثيرات قيادة المدير في ولاء المعلم في المدارس الابتدائية الكاثوليكية الأمريكية، وقد تم إعداد استمارة مؤلفة من (80) سؤالاً لأبعاد سلوك القائد والولاء التنظيمي للمعلمين، كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (510) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية من بين معلمي (53) مدرسة إعدادية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين صحة القيادة والولاء التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين القائد الموقفي وولاء المعلمين.

كما قام الخشالي (2003) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة: الأوتوقراطي، الديمقراطي، والمتساهل في الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، المستمر، والمعياري لأعضاء هيئة التدريس لعينة قوامها (204) و استخدم الإستبانة لجمع المعلومات وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

واجرى والكر (**Walker, 2003**) **دراسة** هدفت إلى تحديد خصائص المدارس ذات الأولوية العالية في جورجيا والتي لها علاقة بولاء الموظفين في جميع المستويات. وفحص العلاقة بين المتغيرات التنظيمية لإدارة النزاهه في المؤسسة . واشتملت عينة الدراسة على (29) مدرسة ابتدائية من الأنظمة المدرسية السبعة في أتلانتا، حيث ثم أختيار المدارس من قائمة تضم 121 مدرسة ابتدائية. وتمثل العينة 24% من مدارس المنطقة الحضرية. استخدمت هذه الدراسة استبانتين، الأولى لقياس نزاهة المؤسسة و انفتاحية مدير المدرسة و انفتاحية المعلمين. والثانية لقياس ولاء المعلم إلى النظام المدرسي و مدير المدرسة وزملائة المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلم ليس لدية علاقة بنزاهة المؤسسة، ومع ذلك فإن ولاء المعلم لمدير المدرسة يرتبط بشكل كبير مع انفتاحية المدير. وأن ولاء المعلم للمعلمين يرتبط بإنفتاحية المعلمين، وبينت وجود علاقة معنوية بين متغيرات الولاء.

وقام القحطاني (2005) بدراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل(المستوى الوظيفي، ومسماه، والراتب السنوي، والتصنيف)، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، و المؤهل العلمي) في الولاء التنظيمي لديهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والمستوى الوظيفي، ومسماه والراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء المعياري، في حين

كان المؤهل العلمي مرتبطاً فقط بالولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

وقامت غنام (2005) بدراسة هدفت الدراسة إلى التعرف تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل الدخل للأسرة، وسنوات الخبرة) في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، وتكونت عينة الدراسة من 183 فردا. واستخدمت الباحثة مقياس جوردن للشخصية أشتمل على (39) فقرة ، ومقياس الولاء التنظيمي أشتمل على (28) فقرة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسات كبيرة جدا.و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمكان العمل والمؤهل العلمي ومكان السكن وسنوات الخبرة ومعدل الدخل.

واجرى حنونة(2006) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف الى مستوى الإلتزم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة). وقد تكونت عينة من 340 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث استخدم الباحث استبانة لقياس الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة وقد خلصت نتائج الدراسة الى: وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزةوالمتغيرات الديمغرافية التالية، (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس، ومكان العمل).

وقامت العماري(2007) بدراسة هدفت الى البحث عن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى عينة من عضوات هيئة التدريس القطريات بجامعة قطر، والتعرف إلى المتغيرات ذات العلاقة بكل من الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي ،ولتحقيق ذلك استخدمت أداتين، الأولى خاصة بالولاء التنظيمي مكونة من (13) عبارة، والثانية خاصة بالرضا الوظيفي مكونة من (38) عبارة، وقد تم توزيع أداتين على (46)عضو هيئة تدريس بجامعة قطر و أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الشعور بالرضا الوظيفي بين عضوات هيئة التدريس القطريات كان متوسطاً مقابل شعور عال جداً بالولاء التنظيمي للجامعة. ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى الرضا الوظيفي

وقام كل من خليفات والملاحمة (2009) بدراسة هدفت الى التعرف إلى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من(559) عضو هيئة تدريس. واستخدمت الدراسة أداة لقياس مستوى الرضا الوظيفي اسبتانة تكونت من (25) فقرة، كما تم إعداد استبانه أخرى تقوم على اكتشاف أبعاد الولاء التنظيمي لدى الهيئة التدريسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

جـ- الدراسات التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي

قام كل من اوتيس وسوزي وجوني (LoVette, Otis, Watts, Susie, Hood, Joanne (2000, بدراسة هدفت الدراسة إلى تقييم تصورات المعلمين من مدراء المدارس و كيفية دراسة رؤسائهم واظهارهم لمهارات البعثات و العلاقات، اجريت الدراسة على مجموعة من : المعلمين الذين يستكلمون متطلبات درجة الماجستير، استخدمت الدراسة اسلوب المنهج التحليلي من خلال جمع التقاريروالبحوث. أظهرت

نتائج الدراسة: أن المدراء الأصغر سنا هم افضل للتعين و المحافظة على مسؤلياتهم. وأن المدراء الاناث لديهم مهارات اكثر من الذكور، وأن عمر المدير هو العنصر الاكثر اهمية بنظر المعلمين لتعيين المدراء.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمتعلقة بتفويض السلطة والولاء التنظيمي يمكن ملاحظة الآتي: -

1- إن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي أجريت فيها فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى أثر تفويض السلطة على متغيرات تابعة متعددة مثل دراسة دويكات (2000)، والزعبي (2004) وناجي (2005) ومنها ما سعى إلى بيان العلاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات تابعة اخرى مثل دراسة المخلافي (2001) والقحطاني (2005)، ومنها ما حاول إيجاد العلاقة بين متغيرات متعددة مثل الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والرضى الوظيفي مثل دراسة غنام (2005) وحنونة (2006).

2- أن تفويض السلطة يؤثر ايجابا على المشاركة في صنع القرارات في المؤسسات مثل دراسة الزعبي (2004) وناجي (2005)، وخلصت بعض الدراسات إلى أن ما يرفع من كفاءة تفويض السلطة والولاء التنظيمي عقد الدورات التدريبية ، وتقديم المكافآت للأفكار الريادية وتشكيل اللجان المتخصصة بدراسة المقترحات التي يقدمها المرؤوس للاستفادة من المفيد منها مثل دراسة الصغير (2005) وناجي (2005).

3- وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة المخلافي(2001)، والقحطاني (2005)، وغنام (2005) الإهتمام الكبير الذي حظي به الولاء التنظيمي من قبل الكثير من الباحثين المحليين والعرب

والأجانب فقد تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات عديدة أخرى قبل الرضى الوظيفي. والانسجام بين المديرين والعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب على القيادة، وغموض الأدوار، وقد بينت هذه الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وكل هذه المتغيرات، أما فيما يتعلق بوجود أثر لكل من الجنس والمؤهل العلمي ومرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، فقد أوضحت بعض الدراسات عدم وجود أثر للجنس على الولاء التنظيمي،بينما أظهرت معظم الدراسات أثراً للمرحلة التعليمية على الولاء التنظيمي، وأظهرت دراسات أخرى مثل دراسة المخلافي (2001)، وغنام (2005)، وحنونة(2006) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تُعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة القحطاني (2005)، وخليفات والملاحمة (2009) وجود دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تُعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

4- إستخدمت الدراسات السابقة عينات من الأفراد منهم أعضاء هيئات تدريسية مثل دراسة الزعبي (2000) ، دراسة المخلافي (2001) ودراسة الخشالي (2003) وبعضها إستخدم عينات من المعلمين مثل دويكات (2000) ، مارتن (2001) وغنام (2005)وإ ستخدمت دراسات أخرى عينات من المديرين مثل دراسة ناجي (2005) وقد تراوح عدد العينات بين 29-1121 .

بينما إستخدمت هذه الدراسة المعلمين كعينة طبقية عشوائية كان عددها 390.

5- إستخدمت معظم الدراسات السابقة الإستبانة لغرض جمع المعلومات مثل دراسة المخلافي (2001) ، مركيوري وهنكن (2004) ووالكر (2003) وقد إ ستخدمت هذه الدراسة إستبانتين لمعرفة درجة تفويض السلطة و درجة الولاء التنظيمي.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها تحاول الوقوف على درجة تفويض السلطة للمديرين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، بما تمثله هذه الشريحة من مكانة علمية مرموقة تؤثر في تقدم المجتمع وازدهاره بما تحمله من

خبرات ومؤهلات وبما تبثه في المجتمع من خلال الجيل الذي تدرسه وتؤهله وتخرجه، وبما يمثله الولاء التنظيمي من تحفيز على البذل والعطاء والإخلاص والإنتماء للعمل في المدارس مما سينعكس إيجاباً على أداءها بما تحمله من أعباء لتطوير المجتمع وأبناءه، والأثر الإيجابي لمشاركة هذه الفئة القيادية في المجتمع. فضلاً عن أنها من الدراسات القيلية والتي تتناول موضوع تفويض السلطة للمديرين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم.

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطّريقة والإجراءات بما فيها منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها والادوات المستخدمة فيها مع كيفية استخراج صدقها وثباتها والوسائل الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واجراء الدراسة وفيما يأتي توضيح ذلك:

منهجية الدِّراسة:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي الإرتباطي، وهو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدِّراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من الجنسين وكما هو مبين في الجدول (1) أدناه.

جدول (1)

مجتمع المدارس الثانويه و المعلمين حسب الجنس في مدينة مأدبا

الجنس	عدد المدارس	عدد المعلمين
ذكور	10	430
اناث	12	490
المجموع	22	920

عينة الدِّراسة:

لستخدم الباحث طريقتين لاستخراج عينة الدراسة :-

1-العينة العنقودية العشوائية لاختيار مجموعة من المدارس الثانوية. حيث تم إختيار (11) مدرسة (5) للذكور و(6) للإناث وهي تمثل 50% من مجموع المدارس البالغ عددها 22 مدرسة.

2-العينة الطبقية العشوائية لإختيار المعلمين والمعلمات من المدارس باستخدام جدول

Bartlett, James, Kotrlik, Joe and Higgins, Chadwick (2002)

كما في الجدول (2) أدناه:

جدول رقم(2)

عينة حسب الجنس

الجنس	عدد المدارس	عدد المعلمين
ذكور	5	140
اناث	6	150
المجموع	11	290

أداتا الدِّراسة:

قام الباحث بتطوير اداتين هما :

1- إستبانه تفويض السلطه ، وقد تم تطويرها في ضوء دراسة ناجي (2005) ودويكات (2000) وتكونت من (58) فقرة وامام كل فقرة ميزان ليكرت الخماسي وكما هي مبينة في الملحق (1)

2- طور الباحث استبانه الولاء التنظيمي للمعلمين بالاستفاده من بعض المصادر التي استخدمت الولاء التنظيمي مثل دراسه البياتي، ولوكاشه (2012) ودراسهخليفات و الملاحمه (2006). وتكونت من(50)فقر ةوامام كل فقرة ميزان ليكرت الخماسي وهي مبينة في الملحق (4).

صدق أداتي الدِّراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانتين باستخدام الصدق الظاهري بعرضهما على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية (ملحق3) وعددهم اربعة، وقد تم في ضوء الاجابة قبول الفقرات التي اتفق بشأنها (100%) من الخبراء وتم تعديل الفقرات التي اتفق بشأنها (75%) من المحكمين وحذف الفقرات التي كانت دون ذلك وكانت إستبانة تفويض السلطة تتألف من (58) فقرة (ملحق 1)، فأصبحت بعد التعديل و الحذف (48) فقرة (ملحق2) أما استبانة الولاء التنظيمي فكان عدد فقراتها (50) بصيغتها الأولية (ملحق4) واصبحت بعد التعديل (43) فقرة (ملحق5).

ثبات الأداتين:

استخدم الباحث نوعين من الثبات وهما :

1- الاختبار وإعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاستبانتبين على مجموعة من المعلمين والمعلمات من خارج العينة عددهم عن 20 معلماً و معلمة ثم تم اعادة تطبيق الاستبانتين بعد مرور فترة زمنية مدتها أسبوعان وتبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات التطبيقين فتم اعتماد الاستبانتين حيث كان مقدار معامل ثبات (الإختبار –إعادة الإختبار) مقداره (0.85) لإستبانة تفويض السلطة و (0.81) لإستبانة الولاء التنظيمي و كما هو مبين في الجدول (3) أدناه.

3- لأن الاستجابة خماسية وفقا لمقياس ليكرت قام الباحث باستخدام طريقة الاتساق الداخلي معامل كرونباخ الفا وقد بلغ معامل الثّبات الكلّي لإستبانة تفويض السلطة (0.88) و لإستبانة الولاء التنظيمي (0.83) كما هي مبينة في الجدول أدناه :

جدول (3)

معاملات ثبات أداة الدِّراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكرونباخ الفا

الرقم	الاستبانة	معامل الثّبات	كرونباخ الفا
1	تفويض السلطة	0.85	0.88
2	الولاء التنظيمي	0.81	0.83

إجراءات الدراسة:

1-تطوير أداتي الدراسة وهما أستبانة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية للمعلمين وإستبانة الولاء التنظيمي لهم.

2-الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.

4- إختيار العينة من مجتمع معلمي مدارس مدينة مأدبا بإستخدام العينة الطبقية االعنقودية للمدارس والعينة الطبقية العشوائية للمعلمين.

4-التحقق من صدق وثبات الأداتين حيث سيتم التحقق من الصدق بعرضها على مجموعة من الخبراء وتم التحقق من الثبات باستخدام الإختبار - إعادة الإختبار، ومعامل كرونباخ الفا.

5-تطبيق الإستبانتين على عينة المعلمين في مدينة مادبا.

6-تفريغ وتنظيم نتائج تطبيق الإستبانتين.

7-إستخراج مستوى تفويض السلطة والولاء التنظيمي باستخدام الإجراءات التالية :

قد قام الباحث بتقسيم درجة الممارسة إلى ثلاث مستويات: كبيرة، متوسطة، قليلة. وفق المعادلة الآتية:

الحد الاعلى للمقياس - الحد الادنى للمقياس

عدد الفئات

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

$$\frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

و بذلك تكون المستويات كما ياتي :

1 - 2.33 منخفضاً

2.34 - 3.67 متوسطاً

3.68 - 5 مرتفعاً

8- تحليل التباين بإستخدام SPSS و حسب ما هو مذكور في المعالجة الإحصائية.

9- تفسير النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة و فرضياتها.

10- كتابة التقرير النهائي للدراسة .

الأساليب الإحصائية:

1-للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والمستوى.

2-للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع واختبار الفرضيات الخاصه بها بالنسبه لمتغير الجنس تم إستخدام الإختبار التائي.

3- إستخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق العائدة للخبرةوا إختبار الفرضيات العائدة لها.

4-استخدام معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي للإجابه عن السؤال الخامس وا إختبار الفرضيةالثالثه وا إختبار مستوى دلالته بإستخدام الإختبار التائي.

5-استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد الثبات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الر ابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا ولكل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التفويض
13	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.	4.03	1.03	1	مرتفعة
37	يشجع تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين على تحملهم مسؤوليات جديدة .	3.80	1.00	2	مرتفعة
2	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب.	3.79	1.11	3	مرتفعة
22	يفوض مدير المدرسة عضو أحد المعلمين بمتابعة الطابور الصباحي.	3.73	1.12	4	مرتفعة
11	يفوض مدير المدرسة المرشد الاجتماعي متابعة سلوك الطلبة.	3.70	1.15	5	مرتفعة
14	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين توزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.	3.69	1.16	6	مرتفعة

24	يفوض مدير المدرسة مربي الصف بالرد على استفسار أولياء الأمور حول سلوك ابنائهم وتحصيلهم العلمي.	3.67	1.25	7	متوسطة
3	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة الانشطة الاجتماعية.	3.64	1.02	8	متوسطة
38	تفويض السلطة من قبل المدير لي يعتبر أسلوباً مهماً في تطوير امكانياتي	3.63	0.97	9	متوسطة
39	يؤدي تفويض المدير لبعض صلاحياته لي ولغيري من المعلمين إلى تجنب الإنفراد في اتخاذ القرارات.	3.62	1.10	10	متوسطة
46	يحقق تفويض السلطة من قبل المدير مزايا لصالح المدرسة.	3.61	0.98	11	متوسطة
44	إن تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يحد من مظاهر الروتين وتعقيداته .	3.57	0.97	12	متوسطة
23	يفوض مدير المدرسة مربي الصف بالحفاظ على النظام والنظافة والترتيب في الصف المسؤول عنه.	3.57	1.09	12	متوسطة
35	أفضل تفويض للسلطة من قبل المدير لي لأنه سيؤدي إلى سير العمل بسهولة عند غياب المدير .	3.54	0.87	14	متوسطة
34	إن ما يشجع على التفويض من قبل المدير لبعض مسؤولياته تخفف العبئ عنه .	3.53	1.01	15	متوسطة
8	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد السجلات المالية.	3.51	1.23	16	متوسطة
20	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب و أدوات.	3.50	1.11	17	متوسطة
4	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتهم.	3.48	1.09	18	متوسطة
43	عند قيام المدير بتفويض بعض صلاحياته فإنه يسهم في حل المشكلات القائمة بيسر وسهولة .	3.45	0.97	19	متوسطة
1	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف على ترتيب الصفوف الدراسية.	3.45	1.27	19	متوسطة
42	أعتبر تفويض المدير لبعض صلاحياته اسلوباً ناجحاً .	3.44	1.16	21	متوسطة
40	يؤدي تفويض المدير لبعض صلاحياته لي ولغيري من المعلمين إلى زيادة تقديري له.	3.38	1.23	22	متوسطة
12	يفوض مدير المدرسة اللجنة الصحية متابعة عملية تثقيف الطلبة صحيا.	3.38	1.23	22	متوسطة
45	إن تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يؤدي إلى قيامهم بعملهم بحماس واتقان .	3.37	1.04	24	متوسطة

41	تفويض المدير لبعض صلاحياته عمل جيد ويتطلب الإعداد والتخطيط له .	3.37	1.05	24	متوسطة
19	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين شراء ما يلزم المكتبة من كتب و أدوات.	3.37	1.17	24	متوسطة
5	يفوض مدير المدرسة أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب.	3.37	1.15	24	متوسطة
6	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.	3.36	1.19	28	متوسطة
48	يساعد تفويض المدير لبعض صلاحياته على اعداد المعلمين لكي يكونوا قادة المستقبل وأداربيه.	3.34	0.86	29	متوسطة
47	ان تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يوفر بيئة تعليمية أفضل.	3.34	0.89	29	متوسطة
32	إن تفويض المدير لبعض مسؤولياته للمعلمين يساعد في رفع درجة التفاعل بينه وبين زملائة المعلمين.	3.34	0.96	29	متوسطة
33	تفويض المدير لبعض مسؤولياته للمعلمين يسهم في استخدام المواهب الابداعية في المؤسسة التربوية وتعزيزها .	3.31	1.15	32	متوسطة
25	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف الوسائل التعليمية.	3.31	1.25	32	متوسطة
9	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد قائمة النواقص التي تحتاجها المدرسة في بداية كل فصل دراسي.	3.31	1.27	32	متوسطة
17	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة.	3.26	1.19	35	متوسطة
36	يفسح تفويض المدير للمعلمين بعض المسؤوليات فرصة لإظهار قدراتهم .	3.20	1.20	36	متوسطة
31	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس متابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة في هذه المدرسة.	3.20	1.25	36	متوسطة
15	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة.	3.19	1.10	38	متوسطة
28	يفوض مدير المدرسة معلم الرياضة تحديد ما يلزم من أدوات رياضية.	3.17	1.16	39	متوسطة
21	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتحضير اللقاءات بين المعلمين .	3.17	1.22	39	متوسطة
10	يفوض مدير المدرسة معلم التربية الرياضية الإتصال بالمدارس الأخرى لإقامة الانشطة الرياضية.	3.17	1.22	39	متوسطة
29	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بقبول الطلبة المحولين للمدرسة .	3.15	1.38	42	متوسطة

18	يفوض مدير المدرسة معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.	3.12	1.28	43	متوسطة
30	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية القيام بعملية التجوال في المكتبات لشراء ما يلزم المدرسة من قرطاسية.	3.11	1.28	44	متوسطة
16	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة مجلة الحائط.	3.09	1.17	45	متوسطة
26	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة إعداد دفاتر العلامات.	3.03	1.30	46	متوسطة
27	يفوض مدير المدرسة مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً .	2.95	1.15	47	متوسطة
7	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.	2.93	1.16	48	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.65		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03- 2.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على" يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل "، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (37) التي تنص على " يشجع تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين على تحملهم مسؤوليات جديدة " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (27) التي تنص على " يفوض مدير المدرسة مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً . " بمتوسط حسابي (2.95 وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على" يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الأولى والتي تنص على " هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغيري الجنس" كما يأتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	140	3.54	0.582	3.688	0.063
إنثى	150	3.27	0.69		

تشير النتائج في الجدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq$ α) في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.688)، وبمستوى دلالة (0.063) للدرجة الكلية وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية التي تقول " بأنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس" .

2- متغير الخبرة:

للاجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على" هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الخبرة؟ واختبار الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلا لة احصائية عند مستوى الدلالة بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الخبرة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	**85**	**3.47**	**0.653**
من 5 الى اقل من 10 سنوات	**95**	**3.32**	**0.672**
من 10 سنوات فأكثر	**110**	**3.42**	**0.638**
المجموع	**85**	**3.47**	**0.653**

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.47)، وجاء اصحاب فئة الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42)وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.32)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \le 0.05$)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (7):

الجدول (7)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.081	2	0.54	1.266	0.283
داخل المجموعات	122.494	287	0.427		
المجموع	123.575	289			

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05 ≥ α**) في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.266)، وبمستوى دلالة (0.283) وبذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية الأولى والتي تقول " بعدم وجود فروق ذات دلا لة احصائية عند مستوى الدلالة بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الخبرة".

السؤال الثالث: ما درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة،مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الولاء التنظيمي
20	أؤدي عملي في المدرسة برغبة وحماس.	4.08	3.68	1	مرتفعة
9	أتجنب الحصول على إجازات غير ضرورية عن العمل في المدرسة .	3.83	1.16	2	مرتفعة

3	ر نفسي عضواً بناءً وفعّال في هذه المدرسة .	3.81	2.57	3	مرتفعة
28	تربطني بزملائي صداقة تمتد خارج نطاق العمل.	3.81	0.90	3	مرتفعة
12	أهتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل لهذه المدرسة.	3.76	1.03	5	مرتفعة
25	أشعر بضرورة الالتزام والحفاظ على النظام والانضباط في المدرسة التي اعمل بها.	3.76	0.92	5	مرتفعة
24	أعتقد أن قيمي الشخصية متماثلة مع قيم مدرستي	3.73	1.00	7	مرتفعة
1	عتقد أن قراري في العمل في هذه المدرسة كان قراراً صائباً .	3.72	1.06	8	مرتفعة
43	أستحسن القيام بالأعمال التي تعود بالفائدة على المدرسة	3.72	1.06	8	مرتفعة
11	أفضل مصلحة العمل في المدرسة على مصلحتي الشخصية .	3.68	1.13	10	مرتفعة
26	أقدم أفكار جديدة لزيادة مرونة العمل وتسهيله.	3.68	0.85	10	مرتفعة
27	أقوم بإيجاد أجواء مناسبة للعمل مع زملائي في المدرسة.	3.66	0.71	12	متوسطة
22	تتوافق أهداف مدرستي مع أهدافي الشخصية .	3.64	1.31	13	متوسطة
10	رى أنّ مدرستي هي أفضل مدرسة بين المدارس .	3.61	1.17	14	متوسطة
36	أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.	3.61	1.12	14	متوسطة
18	أحب المدرسة التي أعمل فيها كما أحب بيتي .	3.60	1.15	16	متوسطة
21	أكره الانقطاع عن العمل في المدرسة .	3.60	1.17	16	متوسطة
37	أحرص على معاملة المستفيدين من المدرسة معاملة حسنة وذلك لجلب السمعة الجيدة للمدرسة التي أعمل فيها.	3.60	1.19	16	متوسطة
7	أتحدث باعتزاز عن عملي في هذه المدرسة.	3.59	1.22	19	متوسطة
8	يكسبني بقائي بالعمل في المدرسة إحترام زملائي وتقديرهم لي .	3.59	1.22	19	متوسطة
6	أرغب بالإستمرار في العمل في هذه المدرسة .	3.58	1.09	21	متوسطة
17	أستاء عندما يذكر أحد المدرسة بسوء أو بنقد سلبي .	3.58	1.15	21	متوسطة
29	أقلق عندما يغيب أحد الزملاء عن العمل.	3.58	1.07	21	متوسطة
2	أحرص على أداء واجباتي في المدرسة بدون تقصير.	3.57	1.24	24	متوسطة
35	تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما تركت العمل في المدرسة.	3.56	1.15	25	متوسطة
40	أمضي وقتاً يتعدى الدوام الرسمي من أجل مصلحة المدرسة.	3.56	1.08	25	متوسطة
23	أؤمن بأن الحقوق المعطاة لي من هذه الوظيفة ستؤمن لي مستقبل وحياة كريمة .	3.55	1.38	27	متوسطة

5	أقدم صورة جيدة عن المدرسة للآخرين.	3.54	1.05	28	متوسطة
39	ألتحق بدورات تطور من مهاراتي التي أحتاجها بعملي في المدرسة حتى لو كانت على حسابي الخاص.	3.54	1.09	28	متوسطة
32	يعد بقائي في المدرسة نابعاً من حاجتي للعمل فيها.	3.53	1.11	30	متوسطة
4	أحافظ على الدوام المنتظم في المدرسة .	3.50	1.20	31	متوسطة
38	أفكر في عمل المدرسة أثناء العطل والإجازات.	3.46	1.26	32	متوسطة
30	أسعى للتخفيف من الشعور بالغربة لدى زملائي الجدد في العمل.	3.44	1.08	33	متوسطة
42	أشعر بالسعادة بأن أعطيت لي فرصة العمل في هذه المدرسة	3.43	1.28	34	متوسطة
13	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة .	3.42	1.14	35	متوسطة
19	أدافع عن المدرسة بقوة عندما ينتقدها أحد نقداً سلبياً .	3.41	1.17	36	متوسطة
31	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بعد انهاء عملي.	3.38	1.22	37	متوسطة
33	أعمل بنفس الحماس في أي قسم من أقسام المدرسة.	3.37	1.03	38	متوسطة
41	أشعر بأن النجاح الذي تحققه المدرسة التي أعمل فيها هو نجاحي أيضاً .	3.37	1.08	38	متوسطة
14	لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها .	3.35	1.13	40	متوسطة
34	أشعر بالضيق إذا ما تم نقلي لأي سبب من المدرسة.	3.31	1.10	41	متوسطة
16	أؤمن ايماناً عميقاً بأهداف هذه المدرسة .	3.27	1.00	42	متوسطة
15	أشعر بأن مشكلاتي في المدرسة تعالج بسرعة .	3.22	0.93	43	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.78		متوسطة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في الدرجتين المرتفعة و المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08- 3.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على" أؤدي عملي في المدرسة برغبة وحماس "، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (3.68) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9)

التي تنص على " أتجنب الحصول على إجازات غير ضرورية عن العمل في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على " أؤمن ايطناً عميقاً بأهداف هذه المدرسة . " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على" أشعر بأن مشكلاتي في المدرسة تعالج بسرعة " بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الصفرية الثانية التي تقول " بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس " على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	140	3.80	3.8	5.119	0.023
إنثى	150	3.35	3.35		

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (5.119)، وبمستوى دلالة (0.023) للدرجة الكلية حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثانية التي تقول "بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس ".

1. متغير الخبرة:

لأجل الاجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية التي تقول " بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الخبرة " تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين ، تبعا لمتغير الخبرة ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من 5 سنوات	**85**	**3.65**	**0.758**
من 5 الى اقل من 10 سنوات	**95**	**3.46**	**0.824**
من 10 سنوات فأكثر	**110**	**3.59**	**0.763**
المجموع	**290**	**3.57**	**0.784**

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمين، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.65)، وجاء اصحاب فئة الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.59)وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 5 الى اقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.46)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلين في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.808	2	0.904	1.477	0.230
داخل المجموعات	175.657	287	0.612		
المجموع	177.465	289			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05 ≥ α**) في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.477)، وبمستوى دلالة (0.230) وبذلك تم قبول الفرضية الثانية والتي تقول " بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الخبرة ".

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص على " عدم وجود علاقة ارتباطية لدرجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم " تم حساب معامل الارتباط بين

درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (12) يبين هذه النتائج.

الجدول (12)

قيمة معامل الارتباط لدرجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال		الولاء التنظيمي
تفويض السلطة	معامل الارتباط	0.845**
	مستوى الدلالة	0.000

**دال احصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$ (0.05) بين درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.845) وبمستوى دلالة (0.00) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص على " عدم وجود علاقة ارتباطية لدرجة تفويض السلطة ودر جة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم " .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

مناقشة السؤال الأول : ما درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظر المعلمين ؟

تبين من الجدول (6) ان درجة تفويض السلطة كانت متوسطة، وقد تبين أن أهم فقرة ذات أعلى متوسط حسابي هي(13) والتي تنص على " يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل " ويبدو أن السبب في ذلك يعود إلى أن توزيع الطلبة على قاعات الامتحان مهمة يصعب على المدير القيام بها لوحده وذلك فهو يستعين بالمعلمين لأداء هذه المهمة. ونفس الشيء يمكن أن يقال عن الفقرة (2) والتي نصها " يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب". و الفقرة (22) التي نصها " يفوض مدير المدرسة عضو احد المعلمين بمتابعة الطابو الصباحي." لأنها جميعها تتحدث عن متابعة الحضور والغياب والطابور الصباحي وهي امور لايستطيع المدير لوحده متابعتها ولذلك فربما يعمد الى احد المعلمين بهذه المسؤوليات الروتينية . أما الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة فهي تعتبر غير روتينية وأكثر أهمية كالفقرة (7) والتي نصها" يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة " والفقرة (27) والتي نصها" يفوض مدير المدرسة مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً . " والفقرة (26) والتي نصها " يفوض مدير المدرسة احد المعلمين بمتابعة اعداد دفاتر العلامات" فهي قضايا اكثر أهمية وقد جاءت بمستوى ادنى حيث لا يعمد المدير الى تخويل الصلاحيات بهذه الامور الى المعلمين بشكل مطلق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ناجي 2005) حيث كان تفويض السلطة لديه مرتفعا، بينما تختلف مع نتيجة (وريكات 2000) ونتيجة (الزعبي 2004) والتي بينت ان درجة تفويض

السلطة منخفضة غير أن الزعبي بينت نتائجه ان درجة تفويض السلطة في مجال اتخاذ القرار فقط جاءت مرتفعة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الأولى والتي تنص على " هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة" كما يأتي:

متغير الجنس:

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.69)، وبمستوى دلالة (0.06) للدرجة الكلية وبهذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول " بأنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس"وقد يعزى ذلك الى أن تفويض السلطة هو أمر حتمي، فهو ضرور ة من ضرورات عملية التنظيم، لأنه بهذه العملية يتم تخفيف العبء عن المدير، ومساعدته في انجاز مهامه، فهي غير مقتصرة على معلم او معلمة انما هي سياسة تتبعها جميع المدارس سواء كان المعلمون بها ذكورا ام اناثا، لأن الجميع مطالب في مدرسته بمشاركة الادارة اعباءها الادارية، ويقع على عاتقهم أن يكونوا مساهمين فاعلين في تحمل المسؤولية واداء الواجبات المكلفين بها من مدرائهم، فهم سواء أكانوا معلمين أم معلمات هم جزء من هذه المدرسة، **لهذا لم يكن هناك فرق بين الذكور والاناث في هذا المجال.** وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (اوتيس، وسوزي، وجوني، 2000) حيث بينت هذه الدلالة وجود علاقة من حيث الجنس في تفويض السلطة لصالح الاناث.

2. متغير الخبرة:

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05 ≥ α**) في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية ، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.27)، وبمستوى دلالة (0.28) وبذلك فقد تم قبول الفرضية الصفرية الأولى والتي تقول " بعدم وجود فروق ذات دلا لة احصائية عند مستوى الدلالة بين وجهة نظر المعلمين في درجة تفويض السلطة في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الخبرة"، وقد يعزى ذلك الى أن السلطة المخولة للمعلم تكون بسيطة جدا ولا تحتاج الى معلمين ذوي خبرات كبيرة فهي اعمال ادارية بسيطة مثل الفقرة التي احتصلت على أعلى درجة وهي رقم (13) والتي تنص على " يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل "، فهي أعمال عادية لا يستطيع المدير لوحده القيام بها ولا تحتاج الى خبرات او مهارات خاصة لهذا لم يكن هناك فروق من حيث الخبرة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (درويش والشمري، 2000) حيث بينت وجود علاقة في تفويض السلطة من حيث الخبرة حيث كانت لصالح الخبرة الأكبر.

السؤال الثالث: ما درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في مدينة مأدبا من وجهة نظرهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في الدرجتينالمرتفعة و المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08- 3.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على" أؤدي عملي في المدرسة برغبة وحماس "، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (3.68) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى شعور المعلم بحبه لمهنة التدريس ومحاولته إفادة الطالب ساعيا الى منحه ما يستحقه من تعليم

شعورا منه بالولاء لهذه المهنة لذلك جاءت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على " أتجنب الحصول على إجازات غير ضرورية عن العمل في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلم يرتقي بنفسه عن خلق الأعذار الوهمية من اجل الحصول على الاجازة وقد يعود ذلك أنه يرى نفسه قدوة للطلبة او أن نظام الاجازات للمدارس كافيا ولا يحتاج الى محاولات ابداء الاعذار لغاية الحصول على الاجازة لهذا كانت هذه الفقرة بالدرجة المرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على " أؤمن ايماناً عميقاً بأهداف هذه المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ليس جميعهم ينظرون إلى أهداف المدرسة بالنظرة نفسها فهي قد تكون خاضعة لوجهات النظر، وقد تكون مبنية على أسس غير متفق عليها، وقد يكون المعلم ليس شريكا في وضع هذه الأهداف لهذا جاءت هذه الفقرة بالدرجة المتوسطة. وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على"أشعر بأن مشكلاتي في المدرسة تعالج بسرعة " بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة الى أن المعلم يرى أن الادارة المدرسية لا تنظر إلى مشاكله المدرسية بالسرعة التي يتوقعها، فقد يكون المعلم من منطلق شعوره بانجاز عمله برغبة وحماس يشعر بأن من واجب الادارة النظر الى مشكلاته المدرسية بنفس الطريقة التي يؤدي بها عمله لهذا جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العماري 2007) حيث كان الشعور بالولاء لدى المعلمين عال، بينما ارتبطت درجة الولاء التنظيمي في دراسة (خليفات والملاحمة 2009) بدرجة الرضا الوظيفي.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغيري الجنس والخبرة ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الصفرية الثانية التي تقول " بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس " على النحو الآتي:

1. **متغير الجنس:**

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \le 0.05$)** في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (5.119)، وبمستوى دلالة (0.023) للدرجة الكلية حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الثانية التي تقول "بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الجنس"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور اكثر إلتزاما من الإناث حيث أن ليس لديهم أي أعباء إضافية مثل الاعمال المنزلية و تربية الاطفال.

2. **متغير الخبرة:**

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \le 0.05$)** في درجة الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية، تبعا لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.477)، وبمستوى دلالة (0.230) وبذلك تم قبول الفرضية الثانية والتي تقول " بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين وجهة نظر المعلمين في درجة الولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزي لمتغير الخبرة "، وقد يعزى ذلك إلى أن اصحاب الخبرة القليلة يقبلون على مهنة التعليم بحماس، محاولين بذل اقصى امكاناتهم لاثبات وجودهم واظهار عطائهم،محاولين التماشي مع السياسات

التنظيمية المطروحة امامهم، مقلدين لمن هم اكثر خبرة منهم في هذا المجال، محاولين الاندماج بأسرع وقت في مهنة التعليم.أما اصحاب الخبرات المتوسطة والمرتفعة يكونون قد وصلوا بدافع خبراتهم إلى اندماجهم الكامل بهذه المهنة واقترانهم الفاعل بها مما ينتج عنه تقبلهم لسياساتها المطروحة وايمانهم بمدى فاعليتها في انجاز مهامهم وتأدية واجباتهم بالشكل الأمثل، فهو قد اصبح مرتبطا بهذه المهنة عمليا ووجدانيا لهذا لم يكن هناك فروق في الخبرة في هذا المجال.

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (≤ 0.05) بين درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.845) وبمستوى دلالة (0.00) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص على " عدم وجود علاقة ارتباطية لدرجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم". وقد يعزى ذلك إلى أنه كلما زاد الولاء التنظيمي للمعلم فإنه من الطبيعي أن يزداد ايمان الادارة بقدرته فتسعى إلى اشراكه بالسلطة حيث تفوض له بعض السلطات الممنوحة لها ولو كانت بسيطة، وبهذه العملية تكون الادارة قد خففت العبء عن نفسها وبنفس الوقت منحت المعلم الشعور بأنه عنصر مشارك في الادارة وفي وضع السياسات وفي صنع القرارات حتى لو كانت هذه القرارات بسيطة، فيأتي شعور المعلم بالمسؤولية نحو هذه المشاركة مما يزيد لديه الولاء والانتماء.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح التوصيات الآتية:

1. أظهرت النتائج أن درجة تفويض السلطة من قبل المديرين للمعلمين كان بمستوى متوسط ولأجل الارتقاء بهذا المتوسط الى المستوى المرتفع، يوصي الباحث المسؤولين في وزارة التربية ومديريات التربية استحداث دورات تدريبية للمديرين يركز فيها على أهمية تفويض السلطة للمعلمين .
2. اظهرت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي كانت متوسطة وبخاصة للإناث، ولذلك يوصي الباحث باشراك المعلمين وبخاصة المعلمات في النشاطات المدرسية المختلفة وتحميلهم مسؤوليات عدة بحيث يشعر المعلم بأنه جزء مهم من المدرسة.
3. اظهرت العلاقة بين درجة تفويض السلطة والولاء التنظيمي كانت موجبة وذات دلالة احصائية، ولذلك يوصي الباحث بتوجيه مديري المدارس بتفويض بعض صلاحياتهم للمعلمين فلربما يؤدي ذلك الى ارتفاع في ولائهم التنظيمي.
4. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين درجة تفويض السلطة ودرجة الولاء التنظيمي في المدارس الحكومية فقط، يوصي الباحث باجراء دراسة مماثلة على المدارس الخاصة. وكذلك تناولت هذه الدراسة علاقة درجة تفويض السلطة بدرجةالولاء التنظيمي ، وهناك حاجة لاجراء دراسة اخرى تتناول العلاقة بين درجة تفويض السلطة وبين متغيرات اخرى مثل الضغوط التنظيمية وفاعلية اداء المعلمين وفيما اذا كان لتفويض السلطة علاقة بنتائج تحصيل الطلبة وادائهم العلمي.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أحمد، احمد (1998). **تحديث الإدارة التعليمية**. الإسكندرية: دار المعارف الجديدة للنشر والتوزيع.

البياتي ،عبد الجبار ولوكاشه، باسمه محمد(2012). "العلاقه بين الضغوط التنظيميه و الولاء التنظيمي" **المجله العربيه للتربيه**، المجلد32، (1) 21-27.

توفيق، جميل(1999). **إدارة الأعمال – مدخل وظيفي**. الاسكندرية: الدار الجامعية.

الجيوسي، محمد وجاد الله، أحمد (2000). **الإدارة علم وتطبيق**.عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.

حريم، حسين محمود(2004). **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمـــــان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين(1997). **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين(2003). **إدارة المنظمات منظور كلي**. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حنونة، سامي ابراهيم (2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة)،الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الخشالي، شاكر جار الله (2003)." أثر الأنماط القيادية لرؤسا الأقسام العلمية على الولا التنظيمي لأعضا هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". **المجلةالأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية**، مجلد 16، (1): 152-124.

الخشروم، محمد (1998). **إدارة الأعمال – المبادئ والمهارات والوظائف**. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

خليفات، عبدالفتاح صالح، و الملاحمة، منى خلف(2009). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية"، **مجلة جامعة دمشق،المجلد** 25(3):1-30.

درويش ،ماهر صبري و الشمري، إبراهيم راشد (2000). "تفويض السلطة الأسلوب لأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي " . **مجلة الإدارة و لإقتصاد**، (82): 51-96.

دويكات، فيصل عبد الجليل(2000). نمط القيادة و تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ذياب، أمجد تركي (2004). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،فلسطين.

راضي، أيمن عبدالقادر (2010). دور اللامركزية في إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الردايدة، صالح حسن (1988).الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية.(**رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة اليرموك،اربد،الاردن.

الرواشدة، خلف(2005). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في عملية صنع القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزعبي، دلال محمد ذياب (2004). "درجة ممارسة أكاديميي جامعة البلقاء في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد5 (3)337 -305.

سلامة، رتيبة محمد حسن (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضى الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، (أطروحة دكتوارة غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

شريف، علي (1998). **المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة** .الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .

الشرقاوي، علي (2002). **العملية الإدارية، وظائف المديرين**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

الشنواني، صلاح(1999). **التنظيم والادارة في قطاع الأعمال – مدخل المسؤولية الاجتماعية** .الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

الصغير،علي بن سويلم(2005). "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية لمدينة الرياض".(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الملك سعود، الرياض،السعودية.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003). **الإدارة الرائدة.** ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الطبيب، أحمد محمد (1999). الإدارة **التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة.القاهرة:** المكتب.

الطويل، هاني(1998). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي – سلوك الافراد والجماعات في النظم.** ط2،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

عبد الجبار، جميل (1987). تفويض السلطة الادارية في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الأردنية.عمان، الأردن.

عبد،زياد محمد(2010).**أساسيات علم الاداره**، عمان: دار البدايه.

العطية، ماجدة (2003) . **سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة**.ط1،عمان: دار الشروق.

العضايلة، علي (1995).'الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص". **مؤته للبحوث والدراسات**، المجلد 10،(6)33-60.

العماري، بدرية مبارك (2007). "المرأة في المجال الأكاديمي:دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة قطر". **مجلة العلوم التربوية – قطر**، (13):99 – 142.

العمايرة، محمد (1999). **مبادئ الإدارة المدرسية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

غنام، ختام عبدالله (2005). السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين.

فليه، فاروق وعبدالمجيد، السيد (2005). **السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.**

الفضلي، فضل صياح (1997). "**علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية**". **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (37)، العدد (1).

الفهداوي، خليفة صالح والقطاونة، نشأت أحمد (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولا التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية". **المجلة العربية للإدارة**، 24(2):9-18.

القريوتي، محمد(2001). **مبادئ الإدارة " النظريات والعمليات والوظائف** ." عمان :دار الصفاء ودار وائل للطباعة والنشر.

كلالدة، ظاهر(1997). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** .عمان: دار الزهراء.

كنعان، نواف (1999). **القيادة الإدارية.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مصطفى، يوسف عبد المهدي(2005).الإدارة التربوية-مداخل جديدة لعالم جديد.القاهرة: دارالفكر العربي.

مطاوع، إبراهيم عصمت (2003). "**الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربة-عالمية**"، ط (1)، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

المخلافي ، محمد (2001)."أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء". **مجلة جامعة دمشق** ، مجلد 17 ،(2) 185—120.

المعيوف، صلاح بن معاذ(2002). أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي". **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية،** 107 (28) 111-150.

المغربي، كامل وزوليف، مهدي وعلاونة، علي وفريحات،حيدر والطراونة، مدحت (1995). **أساسيات في الإدارة** .عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير (1988). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. القاهرة: عالم الكتب.

منصور، علي(1999). **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.

مهنا، إبراهيم عفيف(2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.نابلس، فلسطين.

ناجي، بسام حسن (2005). درجه فهم الاداريين لتفويض السلطه و درجه ممارستهم لها،و علاقتهما بكفاءه اتخاذ القرار الاداري في وز اره التربيه و التعليم في الاردن.**(رسالة ماجستيرغير منشورة)**. جامعة عمان العربيه.عمان،الاردن.

نعيرات، مجدولين عبد الله (2006). التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين.**(رسالة ماجستير غير منشورة)**. جامعة النجاحالوطنية.نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية

-Angel, H. and Perrg, J. (1981). "Organizational Commitment :Individual and Organizational Differences **",Work and Occupations**,Vol. (10).

- Fischer, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach, **International Journal of Organizational Behavior**, 8 (3): 486-503.

- Gaertner, K.N. & Nollen, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization Human Relations, 42: 975-991.

- Gabarro, J. J. (1992), **"Managing people and organizations"**, Boston, Massachusetts, Harvard Business school Publications,.

-John, M. & Taylor, J. (2001), "**Leadership style schools climate and Institutional commitment of Teachers**", Academics, Info, Htm1

-Marsh, R. & Mannari, H. (1977), "Organizational Commitment and Turnover, A prediction study", **Administrative Science Quarterly**, vol. 22.(33-62)

- Martin, Barbara-N. & Crossland, Barbara & Jobnson, Judy A. (2001). Is there a connection: Teacher empowerment, teachers' sense of responsibility, and student success, **ERIC**, ED460116,SP040473

- Morake . N. & Monobe .R. & Mbulawa . M. (2012). The effectiveness of delegation as a process in primary schools in South Central Region of Botswana. **International Journal of Education Science**, 4(2): 123-132 (2012)

-Meyer, J., and Allen, N., (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, **Journal of Applied Psychology**, 69, 372-378.

- Oties, L. & Susie, W. & Jannea, H. (2000). An investigation of teachers' perceptions of their principals" delegation" and "relationships" behavior, **Paper presented at the annual meeting of the mid-south educational research association** (Bowling Green, KY, November 15-17, 2000).

-Piderit, M. A. (2002), "The effects of principal leadership in Teacher Loyalty in Urban and Suburban catholic Elementary schools", **Dissertation Abstracts International",** A (62/12)

- Robbins, S. (2001), "**Organizational Behavior**", 9th edition, Prentice – Hall, New Jersey, USA.

- Schein, EH (1990). Organizational culture**, American Psychologist**, 45, 109-119.

- Steers, R. M. (1977), "Antecedents and outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, vol. (22) (1).(77-95) .

-Walker, K. (2003).”Faculty loyalty in high priority elementary schools”, **unpublished thesis**, The University of Georgia.

الملحق (1)

إستبانة تفويض السلطة بصيغتها الأولية

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	بحاجة إلى تعديل	التعديل المطلوب
1	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس الإشراف على عمل المعلمين في الصفوف الدراسية.				
2	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة بمتابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربو الصفوف.				
3	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بمتابعة الانشطة الاجتماعية.				
4	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتهم إذا لزم الأمر حسب القوانين المعمول بها في المدرسة				
5	يفوض مدير المدرسة أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب وما يلزم فيها من إتلاف.				
6	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.				
7	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرس				
8	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بحفظ السجلات المالية.				

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	بحاجة إلى تعديل	التعديل المطلوب
9	يفوض مدير المدرسة المرشد الاجتماعي متابعة سلوك الطلبة وإرشادهم.				
10	يفوض مدير المدرسة معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق بالمباريات والانشطة الرياضية.				
11	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بإعداد قائمة القرطاسية اللازمة لهذه المدرسة في بداية كل فصل دراسي.				
12	يفوض مدير المدرسة اللجنة الصحية متابعة عملية تثقيف الطلبة صحيا.				
13	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بتوزيع الطلاب على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل				
14	يفوض مدير المدرسة أحد أعضاء الهيئة التدريسية توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي				
15	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بتوزيع الجدول المدرسي على المعلمين.				
16	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الصفوف الدراسية والساحات والقاعات والوحدات الصحية).				
17	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.				
18	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بمقابلة أولياء أمور الطلبة والإجابة عن استفساراتهم.				
19	يفوض مدير المدرسة معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر				

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	بحاجة إلى تعديل	التعديل المطلوب
20	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب ضمن القوانين المعمول بها للشراء في المدرسة.				
21	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بالإعداد لاجتماعات هيئة التدريس.				
22	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بحفظ ملفات المعلمين الشخصية				
23	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بين الحين والأخر مراجعة سجلات المدرسة المالية.				
24	يفوض مدير المدرسة مربي الصف بالحفاظ على النظام والنظافة والترتيب في الصف المسؤول عنه.				
25	يفوض مدير المدرسة مربي الصف بالرد على استفسار أولياء الأمور حول سلوك ابنائهم وتحصيلهم العلمي				
26	يفوض مدير المدرسة اللجنة الصحية متابعة عملية تثقيف الطلبة صحيا.				
27	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بإعداد قائمة القرطاسية اللازمة لهذه المدرسة في بداية كل فصل دراسي				
28	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس أو أكثر الإشراف على حفظ الوسائل التعليمية وتقدير حاجة المدرسة إلى هذه الوسائل				
29	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بإعداد الجدول المدرسي.				
30	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة بمتابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية وإعداد دفتر العلامات.				

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	بحاجة إلى تعديل	التعديل المطلوب
31	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس بمتابعة الانشطة الرياضية في المدرسة.				
32	يفوض مدير المدرسة مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً.				
33	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية بشراء ما يلزم المختبر من أدوات ضمن قوانين المدرسة.				
34	يفوض مدير المدرسة معلم الرياضة تحديد ما يلزم المدرسة من أدولت رياضية.				
35	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس المدرسة بقبول الطلاب المحولين للمدرسة وإلحاقهم بالصفوف الدراسية حسب القوانين المعمول بها في المدرسة.				
36	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس المدرسة بقبول الطلاب المحولين للمدرسة وإلحاقهم بالصفوف الدراسية حسب القوانين المعمول بها في المدرسة.				
37	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة التدريس إحصاء موجودات المدرسة كلما لزم ذلك.				
38	يفوض مدير المدرسة المرشد الاجتماعي متابعة مشكلات الطلبة خاصة المعقد منها والذي يتكرر لدى الطلبة المشاكسين.				
39	يفوض مدير المدرسة معلم التربية الرياضية الاتصال بالمدارس الأخرى والتنسيق بالمباريات والانشطة الرياضية.				
40	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية القيام بعملية تجوال في المكتبات لشراء ما يلزم المدرسة من قرطاسية				

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	بحاجه إلى تعديل	التعديل المطلوب
41	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس متابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة في هذه المدرسة.				
42	ان تفويض المدير لبعض مسؤولياته للمعلمين يساعد في رفع درجة التفاعل بينه وبين زملائه المعلمين.				
43	تفويض المدير لبعض مسؤولياته للمعلمين يسهم في استخدام المواهب الابداعية في المؤسسة التربوية وتعزيزها .				
44	ان ما يشجع على التفويض من قبل المدير لبعض مسؤولياته تخفف العبئ عنه .				
45	أفضل تفويض للسلطة من قبل المدير لي لأنه سيؤدي الى سير العمل بسهولة عند غياب المدير .				
46	يفسح تفويض المدير للمعلمين بعض المسؤوليات فرصة لإظهار قدراتهم .				
47	يشجع تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين على تحمليم مسؤوليات جديدة .				
48	تفويض السلطة من قبل المدير لي يعتبر أسلوبا مهما في تطوير امكانياتي				
49	يؤدي تفويض المدير لبعض صلاحياته لي ولغيري من المعلمين إلى تجنب الإنفراد في اتخاذ القرارات.				
50	يؤدي تفويض المدير لبعض صلاحياته لي ولغيري من المعلمين الى زيادة تقديري له.				
51	تفويض المدير لبعض صلاحياته عمل جيد ويتطلب الإعداد والتخطيط له .				
52	أعتبر تفويض المدير لبعض صلاحياته اسلوبا ناجحا .				
53	عند قيام المدير بتفويض بعض صلاحياته فإنه يسهم في حل المشكلات القائمة بيسر وسهولة .				
54	ان تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يحد من مظاهر الروتين وتعقيداته .				
55	ان تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يؤدي الى قيامهم بعملهم بحماس وتفان				

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	بحاجة إلى تعديل	التعديل المطلوب
56	يحقق تفويض السلطة من قبل المدير مزايا لصالح المدرسة.				
57	ان تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يوفر بيئة تعليمية أفضل.				
58	يساعد تفويض المدير لبعض صلاحياته على اعداد المعلمين لكي يكونوا قادة المستقبل وأداريه.				

الملحق (2)

إستبانة تفويض السلطة بصيغتها النهائية

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
1	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف على ترتيب الصفوف الدراسية.					
2	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة جدول الحضور والغياب.					
3	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة الانشطة الاجتماعية.					
4	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين دراسة حالات غياب الطلبة ومعالجتهم.					
5	يفوض مدير المدرسة أمين المكتبة تحديد ما تحتاجه المكتبة من كتب.					
6	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية شراء ما يلزم المدرسة من أدوات رياضية ضمن قوانين الشراء المعمول بها في المدرسة.					
7	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بالإعداد لاجتماعات مجلس أولياء الأمور والمعلمين بالمدرسة.					
8	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد السجلات المالية.					
9	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بإعداد قائمة النواقص التي تحتاجها المدرسة في بداية كل فصل دراسي.					
10	يفوض مدير المدرسة معلم التربية الرياضية الإتصال بالمدارس الأخرى لإقامة الانشطة الرياضية.					
11	يفوض مدير المدرسة المرشد الاجتماعي متابعة سلوك الطلبة					
12	يفوض مدير المدرسة اللجنة الصحية متابعة عملية تثقيف الطلبة صحيا.					
13	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتوزيع الطلبة على قاعات الامتحان في امتحان نهاية الفصل.					
14	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين توزيع الطلبة على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.					
15	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف على نظافة المدرسة العامة.					
16	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة مجلة الحائط.					
17	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمقابلة أولياء أمور الطلبة.					
18	يفوض مدير المدرسة معلم العلوم بتحديد حاجة المدرسة من الأدوات اللازمة للمختبر.					
19	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين شراء ما يلزم المكتبة من كتب و أدوات.					
20	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية شراء ما يلزم المكتبة من كتب و أدوات.					
21	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بتحضير اللقاءات بين المعلمين .					
22	يفوض مدير المدرسة عضو أحد المعلمين بمتابعة الطابور الصباحي.					

23	يفوض مدير المدرسة مربي الصف بالحفاظ على النظام والنظافة والترتيب في الصف المسؤول عنه.					
24	يفوض مدير المدرسة مربي الصف بالرد على استفسار أولياء الأمور حول سلوك ابنائهم وتحصيلهم العلمي.					
25	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين الإشراف الوسائل التعليمية.					
26	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بمتابعة إعداد دفاتر العلامات.					
27	فوض مدير المدرسة مربي الصفوف دراسة أسباب فشل بعض الطلبة علمياً .					
28	يفوض مدير المدرسة معلم الرياضة تحديد ما يلزم من أدوات رياضية.					
29	يفوض مدير المدرسة أحد المعلمين بقبول الطلبة المحولين للمدرسة .					
30	يفوض مدير المدرسة اللجنة المالية القيام بعملية التجوال في المكتبات لشراء ما يلزم المدرسة من قرطاسية.					
31	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة تدريس متابعة حاجة المدرسة للبناء المدرسي وأمور الصيانة في هذه المدرسة.					
32	إن تفويض المدير لبعض مسؤولياته للمعلمين يساعد في رفع درجة التفاعل بينه وبين زملائة المعلمين.					
33	تفويض المدير لبعض مسؤولياته للمعلمين يسهم في استخدام المواهب الابداعية في المؤسسة التربوية وتعزيزها .					
34	إن ما يشجع على التفويض من قبل المدير لبعض مسؤولياته تخفف العبئ عنه .					
35	أفضل تفويض للسلطة من قبل المدير لي لأنه سيؤدي إلى سير العمل بسهولة عند غياب المدير .					
36	يفسح تفويض المدير للمعلمين بعض المسؤوليات فرصة لإظهار قدراتهم .					
37	يشجع تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين على تحملهم مسؤوليات جديدة .					
38	فويض السلطة من قبل المدير لي يعتبر أسلوباً مهماً في تطوير امكانياتي					
39	يؤدي تفويض المدير لبعض صلاحياته لي ولغيري من المعلمين إلى تجنب الإنفراد في اتخاذ القرارات.					
40	يؤدي تفويض المدير لبعض صلاحياته لي ولغيري من المعلمين إلى زيادة تقديري له.					
41	تفويض المدير لبعض صلاحياته عمل جيد ويتطلب الإعداد والتخطيط له .					
42	عتبر تفويض المدير لبعض صلاحياته اسلوباً ناجحاً .					
43	عند قيام المدير بتفويض بعض صلاحياته فإنه يسهم في حل المشكلات القائمة بيسر وسهولة .					
44	إن تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يحد من مظاهر الروتين وتعقيداته .					
45	إن تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يؤدي إلى قيامهم بعملهم بحماس واتقان .					
46	يحقق تفويض السلطة من قبل المدير مزايا لصالح المدرسة.					

47	**ان تفويض السلطة من قبل المدير للمعلمين يوفر بيئة تعليمية أفضل.**					
48	يساعد تفويض المدير لبعض صلاحياته على اعداد المعلمين لكي يكونوا قادة المستقبل وأداريبه.					

الملحق (3)

أسماء المحكمين لأداتي الدِّراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. غازي خليفة	جامعة الشرق الاوسط
2	د. عونية ابو سنينة	جامعة الشرق الاوسط
3	د. محمود الحديدي	جامعة الشرق الاوسط
4	د.يوسف جراح	جامعة الشرق الاوسط

الملحق (4)

إستبانة الولاء التنظيمي بصيغتها الأولية

الرقم	الفقرات	تصلح	لا تصلح	بحاجة إلى تعديل	التعديل المطلوب
1	أعتقد أن قراري في العمل في هذه المدرسة كان قراراً صائباً .				
2	أحرص على أداء واجباتي في المدرسة بدون تقصير.				
3	بر نفسي عضواً بناء ً وفعّال في هذه المدرسة .				
4	أحافظ على الدوام المنتظم في المدرسة .				
5	أفتخر بكوني عضو هيئة تدريس في هذه المدرسة .				
6	أقدم صورة جيدة عن المدرسة للآخرين.				
7	أرغب بالإستمرار في العمل في هذه المدرسة .				
8	أتحدث باعتزاز عن عملي في هذه المدرسة				
9	يكسبني بقائي بالعمل في المدرسة إحترام زملائي وتقديرهم لي .				
10	أتجنب الحصول على إجازات غير ضرورية عن العمل في المدرسة .				
11	ى أنّ مدرستي هي أفضل مدرسة بين المدارس .				
12	أفضل مصلحة العمل في المدرسة على مصلحتي الشخصية .				
13	هتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل لهذه المدرسة.				
14	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة .				
15	لدي استعداد لإنهاء عملي حتى مرحلة التقاعد في هذه المدرسة .				
16	لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها .				
17	أشعر بأن مشكلاتي في المدرسة تعالج بسرعة .				
18	ؤمن ايماناً عميقاً بأهداف هذه المدرسة .				
19	أستاء عندما يذكر أحد المدرسة بسوء أو بنقد سلبي .				
20	أحب المدرسة التي أعمل فيها كما أحب بيتي .				
21	دافع عن المدرسة بقوة عندما ينتقدها أحد نقداً سلبياً .				
22	أؤدي عملي في المدرسة برغبة وحماس.				
23	سأبقى في المدرسة حتى لو توفرت لي وظيفة أخرى براتب ومميزات أفضل .				
24	أكره الانقطاع عن العمل في المدرسة .				

26	أشعر بالإخلاص المطلق لهذه المدرسة .					
27	أؤمن بأن الحقوق المعطاة لي من هذه الوظيفة ستؤمن لي مستقبل وحياة كريمة .					
28	سعيد في عملي في هذه المدرسة وأفضلها على المدارس الأخرى .					
29	أعتقد أن قيمي الشخصية متماثلة مع قيم مدرستي					
30	أستفيد من انتقادات زملائي في العمل.					
31	أشعر بضرورة الالتزام والحفاظ على النظام والانضباط في المدرسة التي اعمل بها.					
32	أقدم أفكار جديدة لزيادة مرونة العمل وتسهيله.					
33	أقوم بإيجاد أجواء مناسبة للعمل مع زملائي في الجامعة.					
34	تربطني بزملائي صداقة تمتد خارج نطاق العمل.					
35	أقلق عندما يغيب أحد الزملاء عن العمل.					
36	أسعى للتخفيف من الشعور بالغربة لدى زملائي الجدد في العمل.					
37	أشعر بالرضى عما أتقاضاه من راتب ومكافآت مادية مقابل عملي في هذه المدرسة.					
38	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بعد انهاء عملي.					
39	يعد بقائي في المدرسة نابعاً من حاجتي للعمل فيها.					
40	أعمل بنفس الحماس في أي قسم من أقسام المدرسة.					
41	أشعر بالضيق إذا ما تم نقلي لأي سبب من المدرسة.					
42	تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما تركت العمل في المدرسة.					
43	أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.					
44	أحرص على معاملة المستفيدين من المدرسة معاملة حسنة وذلك لجلب السمعة الجيدة للمدرسة التي أعمل فيها.					
45	أفكر في عمل المدرسة أثناء العطل والإجازات.					
46	ألتحق بدورات تطور من مهاراتي التي أحتاجها بعملي في المدرسة حتى لو كانت على حسابي الخاص.					
47	أمضي وقتاً يتعدى الدوام الرسمي من أجل مصلحة					

	المدرسة.				
48	أشعر بأن النجاح الذي تحققه المدرسة التي أعمل فيها هو نجاحي أيضاً .				
49	أشعر بالسعادة بأن أعطيت لي فرصة العمل في هذه المدرسة				
50	أستحسن القيام بالأعمال التي تعود بالفائدة على المدرسة				

الملحق(5)

إستبانة الولاء التنظيمي بصيغتها النهائية

الرقم	الفقرات	ائماً	غالباً	حياناً	ادراً	بداً
1	تقد أن قراري في العمل في هذه المدرسة كان قراراً صائباً .					
2	أحرص على أداء واجباتي في المدرسة بدون تقصير.					
3	ر نفسي عضواً بناء ً وفع ّال في هذه المدرسة .					
4	أحافظ على الدوام المنتظم في المدرسة .					
5	أقدم صورة جيدة عن المدرسة للآخرين.					
6	أرغب بالإستمرار في العمل في هذه المدرسة .					
7	أتحدث باعتزاز عن عملي في هذه المدرسة.					
8	يكسبني بقائي بالعمل في المدرسة إحترام زملائي وتقديرهم لي .					
9	أتجنب الحصول على إجازات غير ضرورية عن العمل في المدرسة .					
10	ى أن ّ مدرستي هي أفضل مدرسة بين المدارس .					
11	أفضل مصلحة العمل في المدرسة على مصلحتي الشخصية .					
12	هتم كثيراً لتحقيق مستقبل أفضل لهذه المدرسة.					
13	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المدرسة .					
14	لدي ثقة بأن المدرسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها .					
15	أشعر بأن مشكلاتي في المدرسة تعالج بسرعة .					
16	ؤمن ايماناً عميقاً بأهداف هذه المدرسة .					
17	أستاء عندما يذكر أحد المدرسة بسوء أو بنقد سلبي .					
18	أحب المدرسة التي أعمل قيها كما أحب بيتي .					
19	دافع عن المدرسة بقوة عندما ينتقدها أحد نقداً سلبياً .					
20	أؤدي عملي في المدرسة برغبة وحماس.					
21	أكره الانقطاع عن العمل في المدرسة .					
22	تتوافق أهداف مدرستي مع أهدافي الشخصية .					
23	أؤمن بأن الحقوق المعطاة لي من هذه الوظيفة ستؤمن لي مستقبل					

					وحياة كريمة .	
					أعتقد أن قيمي الشخصية متماثلة مع قيم مدرستي	24
					أشعر بضرورة الالتزام والحفاظ على النظام والانضباط في المدرسة التي اعمل بها.	25
					قدم أفكار جديدة لزيادة مرونة العمل وتسهيله.	26
					أقوم بإيجاد أجواء مناسبة للعمل مع زملائي في المدرسة.	27
					تربطني بزملائي صداقة تمتد خارج نطاق العمل.	28
					أقلق عندما يغيب أحد الزملاء عن العمل.	29
					أسعى للتخفيف من الشعور بالغربة لدى زملائي الجدد في العمل.	30
					أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بعد انهاء عملي.	31
					بعد بقائي في المدرسة نابعاً من حاجتي للعمل فيها.	32
					أعمل بنفس الحماس في أي قسم من أقسام المدرسة.	33
					أشعر بالضيق إذا ما تم نقلي لأي سبب من المدرسة.	34
					تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما تركت العمل في المدرسة.	35
					أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.	36
					أحرص على معاملة المستفيدين من المدرسة معاملة حسنة وذلك لجلب السمعة الجيدة للمدرسة التي أعمل فيها.	37
					أفكر في عمل المدرسة أثناء العطل والإجازات.	38
					لتحق بدورات تطور من مهاراتي التي أحتاجها بعملي في المدرسة حتى لو كانت على حسابي الخاص.	39
					أمضي وقتاً يتعدى الدوام الرسمي من أجل مصلحة المدرسة.	40
					أشعر بأن النجاح الذي تحققه المدرسة التي أعمل فيها هو نجاحي يضاً .	41
					أشعر بالسعادة بأن أعطيت لي فرصة العمل في هذه المدرسة	42
					أستحسن القيام بالأعمال التي تعود بالفائدة على المدرسة	43

الملحق (6)

المراسلات الرسمية

1- كتاب رئيس جامعة الشرق الاوسط إلى معالي وزير التربية و التعليم.

2- كتاب وزارة التربية و التعليم الى السيد مدير التربية و التعليم للواء قصبة مادبا.

3- كتاب السيد مدير التربية و التعليم للواء قصبة مادبا الى مديري و مديرات المدارس الحكومية.



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/ خ/ 23/ 250
التاريخ: 2013/3/20

معالي وزير التربية والتعليم حفظه الله

وزارة التربية والتعليم

عمان / الأردن

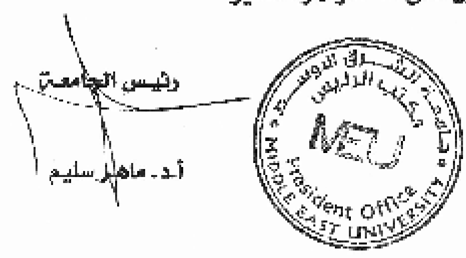
تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط طارق فواز جمال الحوراني يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: " تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن اذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنرجو ان نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير



رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

هاتف: 4790222 6 00962 فاكس: 4129613 6 00962 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن البريد الالكتروني
Tel. 00962 6 4790222 Fax. 00962 6 4129613 P.O.Box 383 Amman 11831 Jordan e-mail: ... www.meu.edu.jo



وزارة التربية والتعليم

الرقم: ٣/١٠/١٢٩١٢٦
التاريخ: ١٢ جمادى الأولى ١٤٣٤
٢٠١٣/٠٣/٢٤
المرفق: ......

السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة مادبا

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب طارق فواز جمال الحوراني بإجراء دراسة عنوانها "تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مادبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

محمد أحمد أبو غزلة
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة / رئيس قسم البحث التربوي

المملكة الأردنية الهاشمية

www.moe.gov.jo



مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣/١٠/١٢١٢٦ تاريخ ٢٠١٣/٣/٢٤ بقيام الطالب طارق فواز جمال الحوراني بإجراء دراسة عنوانها "تفويض مديري المدارس الثانوية للسلطة في مدينة مأدبا وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،،

مدير التربية والتعليم

نسخة / السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي
نسخة / الملف